

2009年度(3月修了)

早稲田大学大学院商学研究科

# 専 門 職 学 位 論 文

題 目

小売業における労働生産性についての考察

プロジェクト研究 企業価値評価と経営

指導教員 辻 正雄 教授

学籍番号 35082717-6

氏 名 榊原 隆二

## 概要

人口減少時代において日本経済の成長性を維持するためには、労働生産性の向上が欠かせない。しかし宮川（2008）は、特に非製造業において、付加価値額が伸びない中、従業員数を削減することで無理に労働生産性指標を向上させるような、後向きの生産性向上策の存在を指摘し、マクロレベルの生産性を持ち上げる目標だけでは事足りず、より細かい対応が必要であるとした（pp.2-4）。しかし、労働生産性は産業レベルの視点で分析されることが多く、特に製造業を中心に研究がすすめられてきた経緯がある。労働生産性は産業構造の違いによる影響を受け易いために、非製造業である小売業の労働生産性については、あまり実情が良く分かっていないことから、「断片的なデータやエピソードに基づいて感覚的に議論されることが少なくない」（森川 2008b.p.1）とされている。

また、労働生産性については、良く経営課題として経営者らによって掲げられることが多い。ただし、その内容については、業務の効率化によって人手を如何に削減するかといった視点で語られることが多くないだろうか<sup>1</sup>。本来、労働生産性は産出物である付加価値額を投入物である従業員数で除すことで計られる効率性の概念である。その点で言えば、投入物を抑制する意味で従業員数を減らす視点だけではなく、付加価値額を如何に拡大させていくかという議論が平行してなされるのが、本来は望ましい姿である。

本稿はこのような問題意識から、小売業という特定の産業に絞った労働生産性の考察を行ったものである。小売業は就業者数が 700 万人<sup>2</sup>を超える日本の主要産業である一方、労働集約的な産業構造のため、一般的に労働生産性の低い産業の代表格とされている。このような非効率産業の労働生産性を改善させることは、日本全体の効率性を高める意味で重要であり、あまり実情が分かっていない小売業の労働生産性の実態を明らかにすることには意義がある。

具体的には、上場小売業を業種別に分類したマイクロデータを使用して、従業員数の変化率や、付加価値額の変化率に対する各構成要素の寄与度を観察して、労働生産性が向上した企業と、悪化した企業の特長について分析を行っている。また、労働生産性は産業構造の違いによる影響を受けていることに加えて、小売業の中でも業種毎の特性による影響も推測されるため、小売業の伝統的な業種であるスーパーマーケットについてはさらに丹念な分析を行い、個別企業 4 社の分析をケース事例として扱った。

分析結果として、2003 年度から 2005 年度の変化率において、労働生産性を向上させて

いる企業のほぼ半数は、付加価値額が増えない中、従業員数を減らすことで、見せ掛けだけの労働生産性指標の改善を行っていた。業種別に観察すると、このような後ろ向きの労働生産性の改善を行っているのは、百貨店やGMSに属する企業であった。このような企業は業種全体が衰退傾向にあるため、従業員数の調整によって見せ掛けの労働生産性の改善を続けており、行き詰った近年では合併やグループ化の動きが活発化している。一方で、小売業において労働生産性を牽引している企業の多くは、ドラッグストアの業種に属した。ドラッグストアは近年成長性の高い業種であり、雇用を増やしながら、合わせて付加価値額も大きく拡大させ、労働生産性を向上させていた。このような企業は平均的にROAや売上高対経常利益率のような収益性指標も高かった。また、このような特長を整理すると、小売業の労働生産性の動向は、4つのタイプに分類できることが明らかになった。

小売業の中では、伝統的な業種であり、成熟化したと言われるスーパーマーケットについて分析したところ、この業種に属する企業は、労働生産性を向上させている元気な企業もあれば、付加価値額を何とか現状維持しながら、やはり従業員数を減らすことで、労働生産性指標の見せ掛けの改善をさせている企業もあるなど、業種の事情というよりは、個別企業の置かれた状況に影響を受けていた。この点の議論を補完するため、ケース事例として、東急ストア、ヤオコー、いなげや、パローの4社を取り上げた。

分析結果の考察として、次の点が挙げられる。非効率と言われる小売業であるが、労働生産性を向上させている元気な企業も数多くあり、これは業種や企業の置かれた状況に大きく影響を受けていた。宮川（2008）が指摘した後ろ向きの生産性改善策を行っていたのは百貨店やGMSといった衰退業種に属する大部分の企業と、成長力が停滞した大手小売業の一部であった。一方、小売業の中で従業員数と付加価値額を拡大させながら労働生産性が向上している企業は、ドラッグストア業種に属するような成長過程にある企業であった。一般的なイメージとして、規模の大きいチェーンストアは効率性が高く、常に改善されているように思われているが、日本では規模の経済性についてはむしろ否定される研究もあり、本稿の分析結果も同様であった。

小売業のようなサービス産業の労働生産性を分析する上で、製造業に比べて基礎データが整備されていないという根本的な課題に直面する。労働生産性の重要性が増していく中統一したデータの整備は近々に解決されるべきである。また、本稿は雇用の動向を中心に据えた分析を試みた結果、資本生産性という概念へのアプローチが不足したため、この点を補足することを、今後の研究課題としたい。

# 目次

1 . 序論 . . . . .	7
1 . 1 問題意識	
1 . 2 問題の所在	
1 . 3 研究テーマ	
1 . 4 研究の意義	
1 . 5 本稿の構成	
2 . 生産性の概観	
2 . 1 日本における生産性運動 . . . . .	12
2 . 1 . 1 財団法人日本生産性本部	
2 . 1 . 2 生産性運動の歴史と背景	
2 . 1 . 3 21 世紀の生産性運動	
2 . 2 生産性の定義と種類 . . . . .	15
2 . 2 . 1 生産性の定義	
2 . 2 . 2 生産性の種類	
2 . 2 . 3 生産性の関係式	
2 . 2 . 4 生産性のメカニズム	
2 . 2 . 5 生産性のジレンマ 生産性と景気・物価の関係	
2 . 3 生産性と国民経済 . . . . .	23
2 . 3 . 1 国民経済生産性の国民生活	
2 . 3 . 2 人口減少時代の生産性	
2 . 4 生産性の概観についてのまとめ . . . . .	25
2 . 4 . 1 生産性とは何か	
3 . 小売業の労働生産性	
3 . 1 小売業の労働生産性の水準と動向 . . . . .	26
3 . 2 小売業の労働生産性の特長 . . . . .	27

3.2.1	産業構造の違いに影響を受ける労働生産性	
3.2.2	市場環境と労働生産性の関係	
3.2.3	小売業の労働生産性を救うのは誰か	
3.3	雇用と労働生産性に関する先行研究	33
3.3.1	見せ掛けの労働生産性の回復	
3.3.2	労働生産性と労働力市場	
3.3.3	労働生産性と労働力の移動	
4	リサーチデザインと分析結果	
4.1	リサーチデザイン	38
4.1.1	リサーチクエスチョン	
4.1.2	使用するデータ	
4.2	分析結果	39
4.2.1	上場小売業と零細事業所の労働生産性格差	
4.2.2	従業員数と付加価値額の変化率による比較	
4.2.3	付加価値額の変化に対する各構成要素のマグニチュード分析	
4.2.4	中長期的に見た場合の労働生産性の動向	
4.2.5	業種別に見た労働生産性の動向	
4.2.6	業種別に見た雇用の動向と労働生産性	
4.2.7	分析結果の考察	
4.3	ケース事例 スーパーマーケット業種 4社の分析	65
4.3.1	スーパーマーケット業種の労働生産性の動向	
4.3.2	スーパーマーケット業種の臨時雇用者を含めた労働生産性の動向	
4.3.3	4社の企業分析の概要	
4.3.4	4社の労働生産性の長期的な動向	
4.3.5	4社の従業員数と付加価値額の動向	
4.3.6	4社の労働生産性（正社員）と臨時雇用者比率の動向	
4.3.7	4社の付加価値額の変化に対する各構成要素のマグニチュード分析	
4.3.8	4社の労働生産性と ROA・売上高対経常利益率の動向	
4.3.9	ケース事例の考察	

5 . むすび	86
5 . 1 結論	
5 . 2 本稿の貢献と分析の課題，今後の研究の方向性	
謝辞	89
脚注	90
参考文献	91

# 1 . 序論

## 1 . 1 問題意識

高齢化社会や人口減少といった社会問題に加えて、未曾有の世界的な不況に巻き込まれた日本はマイナスの経済成長に陥った。このような状況が続くとしたら、中長期的な経済成長を前提とした年金などの社会システムに与える影響は深刻であろう。私達が豊かな国民生活を享受する為には、安定かつ持続性のある経済成長が必要なのである。世界第2位を誇るまで拡大した国内総生産は思うように伸びが見込めない中で、持続的な経済成長を実現させていくためには、生産性の向上が果たす役割が益々大きくなると考えられている。

2006年に政府がまとめ経済産業省が発表した「新経済成長戦略」の中で、人口減少、少子高齢化という成長制約を克服して持続的な経済成長を実現する新しいモデルをつくるためには、労働生産性の向上が重要な役割を果たすと訴えている<sup>3</sup>。生産性の向上を達成するための手段としては、IT投資の促進や職業訓練による人的資本の育成などを掲げており、力強い政策の実行による後押しを約束している。このような方針から、政府が持つ経済成長に対する強い危機感と、労働生産性の向上への不断の決意が伺えよう。

日本国経済の生産性に関するデータなど最新情報のプラットフォームとして財団法人日本生産性本部が毎年刊行する『生産性白書 2008 年度版』においても、景気後退局面に入りマイナス成長に陥った日本国経済の中でこそ、労働生産性の存在感がより高まると主張されている。経済成長率は労働生産性上昇率と就業者増加率の総和であることから、生産性の向上は社会全体の公益に大きく寄与する点で重要な概念と言えよう。国民生活に関する問題として、国家だけでなく企業経営者にとっても、労働生産性の向上は重要かつ緊急性の高い課題なのである。

政府が中心となり日本生産性本部が旗振り役となって生産性の向上への取り組みを訴えている一方で、企業経営者の生産性に関する意識は世間と随分温度差があるようだ。生産性白書では企業に対して生産性に関するアンケート調査を毎年行っている。『生産性白書 2008 年度版』( pp.89-104 )の東証一部二部上場企業を対象として行った生産性に関するアンケート調査によれば、労働生産性指標を経営判断の重要指標としている企業は非常に少なく、全体としても労働生産性に対する関心度が低い結果であった。これだけ重要な概念であるにも関わらず、日本を代表する企業の労働生産性に対する意識が本当に希薄であると

すれば、国家全体の生産性向上などおぼつかないと言えよう。筆者はこのような状況に対して強い危機感と問題意識を持ち、本稿で企業の視点に軸足を置いた生産性について論じることにした。

## 1. 2 問題の所在

財団法人日本生産性本部 生産性総合研究センター（2009）によれば、労働生産性は投入量と産出量の比で算出され、効率性とほぼ同義語であり、労働生産性の向上は企業の利益の拡大につながると説明している。さらに利益の拡大につながるだけでなく、従業員の賃金を上昇させる原資にもなると言っており、労働生産性の向上は企業とその従業員に多大なベネフィットをもたらすものと考えられている（p.23）。

一方、企業の事業報告書や経営者の口からも労働生産性の向上という言葉は良く見られたり聞いたりする。しかし、その労働生産性の向上が意味するところは、効率性を改善して雇用を削減することを目的にしていると感じることが多い。つまり、如何に労働コストを抑制して、利益を捻出するかという視点に立脚しており、労働生産性を向上させることと、人件費を削減することを同義語のように捉えているのだ。これは定義式でいうところの投入量を如何に抑えるかという発想に準拠している点で問題である。なぜなら、本来労働生産性は産出量と投入量の比率であり、経営者は投入量をコントロールするだけでなく、産出量の拡大の視点を持ち合わせて、労働生産性の向上を実現すべきだからである。仮に投入量の削減だけを多くの経営者が考えれば、日本経済の雇用は長期的に失われていき、経済成長には大きなマイナスをもたらしてしまう。あくまでも労働生産性は経済活動の結果を事後的に表す指標でしかなく、企業は付加価値の増大を目指しながら、雇用や賃金との適切なバランスを維持して労働生産性の向上を目指すプロセスが重要と言えよう。

宮川（2008）によれば、特に日本の非製造業について、付加価値（産出量）が伸びていないにも関わらず労働生産性が向上している点から、雇用（投入量）や投資を抑制しながら無理に労働生産性を改善している、いわばリストラ型の生産性の向上策の存在を指摘した。このような労働生産性の向上は、短期的には指標の改善につながるが、人的資本の蓄積が行われない点で長期的な経済成長にはマイナスの影響を与える可能性があり、憂慮する事態と主張している（p. 4）。労働生産性については、その指標が高くなったとか、低くなったとかと議論されることが多いが、労働生産性の指標が改善するだけでは当然に意味が無い。労働生産性の変化の要因が宮川の主張するリストラ型でもたらされては、日本経済の



長期的な発展は望めないであろうと、筆者も強い問題意識を持っている。もはや日本経済全体の労働生産性指標の動きに一喜一憂していれば良い事態ではないと考えるべきであり、労働生産性の研究については、産業レベルからさらに業種レベルにまで踏み込んだ分析を行い、きめ細かく労働生産性の動向や変化の要因を捉えることが必要であろう。

また、このような労働生産性の動向に対して、企業の収益性がどのような水準で、もしくはどのような関係を持って変化しているのかについては、あまり分析されることが少ないことに問題意識を持っている。森川（2008a）が言うように、労働生産性の定義式から、「生産性と経常利益には1対1でないが関係はある」（p.135）ことから、そもそもあまり研究されることは少ないが、一体どのような関係にあるのかは、明らかにされるべき問題と考えている。実際に労働生産性の水準や改善度合いの高い企業が、必ずしも収益性を高めているとは限らない。しかし、企業にとってみれば収益性が一番の経営課題であり重大な関心事であるのだ。

### 1.3 研究テーマ

このような問題意識から、本稿は企業のマイクロデータを使用して、小売業の労働生産性について、企業の雇用動向や付加価値額の構成要素の変化、収益性といった視点から分析を試みる。

労働生産性の変化はその定義式からも分かる通り、「付加価値額の変化」と「雇用の変化」に当然に影響を受けているため、その要因について詳細な分析がされるべきである。また、本稿は付加価値の変化率以上に雇用を減少させている見せ掛けの労働生産性指標の改善をしているような企業の特長について、特に興味を持っているため、対象とした産業に属する企業の財務データを使用して、従業員数を「増加させた企業」と「減少させた企業」に分類し、各企業の付加価値額の変化率に対する各構成要素のマグニチュードを観察してみた。合わせて、小売業において労働生産性を伸ばしている業種や足を引っ張っている業種はどのような要因があって、業種の個別動向や性質に影響を受けているかについても明らかにしようと考えている。

本稿では上記のような一般化できる特長とは別に、より深い考察を加えるため、ケース事例としてスーパーマーケット業種の4社について労働生産性を中心とした分析を行った。労働生産性は企業や業種を取り巻く多くの要因から影響を受けるため、特長的な企業については特に詳細な分析を試みている。業界全体の労働生産性を底上げしようと考えれば、

成功事例や失敗事例の観察は非常に重要なテーマで、このようなケース事例の研究には意義があると考えている。

本稿では研究対象となる産業を小売業に限定した。これは労働生産性という指標が各種産業構造の特性に強い影響を受ける性質を持つためである。例えば、資本集約的な産業か、それとも労働集約的な産業かによって労働生産性の水準は大きく異なってしまうため、比較すること自体が困難な場合が多い。また、全産業の合計を対象とした生産の効率性にアプローチする国民経済生産性という概念はあるものの、マクロ経済との関連を分析する意味合いが強くなるため、本稿の研究テーマである企業の労働生産性と雇用や収益性との関係をサーベイするためには、産業を限定したミクロ分析とすることが望ましいと言える。また、労働生産性は多くの研究者によって関連する多岐のテーマについて研究されてきたが、ほとんどは製造業を考察の中心としている。しかし日本においては、急速に経済のサービス化が進展しており、非製造業に焦点を当てた分析が今求められている。非製造業の中でも小売業は就業者数が700万人を超える主要産業でありながら、丹念な分析がされていない点でも研究の余地があると考えた。根本的には筆者が小売業に身を置いていることが最も強い動機であることも付加しておきたい。実際に小売業に身を置くものとして、小売業の労働生産性についての丹念な研究を行うことで、小売業の発展に少しでも貢献できるようなインプリケーションが得られればと考えている。

#### 1.4 研究の意義

小売業は日本国民の多くを雇用し、豊かな国民生活を支え、日常生活からも切り離せない主要な産業のひとつである。現在急速に各国を襲うアメリカ発の大不況は、消費の停滞によるところが大きい。人々の消費活動の最先端を担う小売業は、今こそ奮起して日本経済を牽引する産業にならなくてはと考えている。しかし、残念ながら日本の小売業は低生産性に甘んじる非効率な産業であるというのが一般的な見解である。日本が島国であることに加えて、独自の規制などによって守られ、国際的な競争にさらされる事が少ないドメスティックな産業であることが低生産性に甘んじるひとつの原因と言われており、欧米各国と比較すると、その水準は先進国の中でもかなり低いポジションとされている<sup>4</sup>。その非効率性を問題視されて、日本の小売業は生産性の劣等性として吊るし上げられることが多い。しかし、仮に小売業の低生産性が本当であれば改善の余地があることを示しており、小売産業の規模を考えるとその影響はかなり大きいとも考えられる。しかも小売業

の生産性についての研究は必ずしも十分ではなく、小売業に焦点を当てた生産性の分析には研究の意義があると考えている。

## 1.5 本稿の構成

労働生産性は経済成長に欠かせない重要なファクターであることについては、もはやコンセンサスが取れていると言えよう。一般的な経済理論から言えば、国民にとっても労働生産性が向上することで財の価格が低下し、消費者の余剰が拡大するなどの恩恵が受けられるはずである。労働生産性の向上は豊かな国民生活を送るためにも、必要不可欠な要素であることは間違いない。

しかし、労働生産性と一国の経済活動には緊密な関係があり、非常に興味深い示唆を与える一方で、「経済学において、生産性ほどその重要性が認識されながら、現実との対応が難しい概念も珍しい」(宮川, 2006, p.3)と指摘されるなど、企業経営の視点においては、理論を経営に活用しにくい点があると考えられる。経営者が労働生産性の向上について、雇用や人件費を削減するための指標のような捉え方をするのも、もしかすると無理のない話しなのかもしれない。このような背景から、本稿ではまず労働生産性の定義から本質的な役割や性質などについて、その概念を整理することで開題したいと考えている。

本稿の構成は以下のとおりである。まず第2章では、生産性の概観と表して労働生産性の概念や定義を整理し、労働生産性が向上するメカニズムや性質について焦点を当てる。第3章では小売業における労働生産性の水準や動向について確認し、労働生産性に関する先行研究をレビューする。第4章で本稿の目的である、小売業における労働生産性について、「雇用」「付加価値額」「収益性」という視点で分析を試みている。後半ではマイクロデータを使用した分析結果を基に、個別企業4社をケース事例として扱った。第5章で分析結果から得られた成果を整理し、今後の研究の課題についてまとめた。

## ２．生産性の概観

### ２．１ 日本における生産性運動

#### ２．１．１ 財団法人日本生産性本部

日本において生産性に関するシンクタンク機能を持つのは財団法人日本生産性本部である。生産性運動の推進機関として調査研究活動、コンサルティング活動、出版活動など精力的な活動を行っている。産業界を基軸に生産性運動を推進することで持続的な経済発展を実現し、国民生活の質の向上に貢献することを使命とし、さらに経済政策や福祉政策など幅広い分野において積極的な政策提言を行う中立機関である。全国に生産性機関として 7 地方本部と 10 県本部を抱え、事業規模は 130 億円を超えており、職員も 550 人が在籍するかなり大きな組織である。

日本生産性本部の組織の中心には理事会があり、156 人（2008 年 3 月 31 日現在）の経営者、労働者、学識経験者らで構成されている。その理事である企業経営者らについて、それぞれが属する産業を製造業と非製造業に分類してみたところ、製造業 40 人に対して非製造業 43 人とバランスがとれた数字となっていた。さらに非製造業の中で小売業に産業分類される企業経営者を探したところ、株式会社伊勢丹 取締役社長 武藤信一理事のみであった。流通産業という枠では卸売業を含むが、卸売業に属する理事は見当たらなかった。小売業は就業人口の 12.1%を占める日本の主要産業と考ええると、多いか少ないかの判断は難しいが、理事 1 人というのは少し心許ない気がする。百貨店は今も日本を代表する小売業態であるが、いまやユニクロや無印良品、ニトリといった専門チェーン店が小売業の顔となっており、売上高や雇用面だけでなく生産性においても小売産業をリードしているはずであろう。今後の小売業の未来を考えると、どのような企業の経営者を理事として迎え入れるかには十分な考慮が必要であろう。しかしながら、日本生産性本部を支える理事の面々や情報量、そして活動範囲の広さを考えると生産性に関する最も中心的な存在であることには間違いない。

#### ２．１．２ 生産性運動の歴史と背景

日本生産性本部の説明によると、生産性運動の歴史は 1940 年代のイギリスに遡る。第二次大戦によって墜落した当時のイギリス経済を復興させるため、生産性の高いアメリカの

産業ノウハウをイギリスに移転することを目的に設立された民間の生産性センターが原点とされている。イギリス経済が再建の軌道にのるにつれて西欧諸国には生産性センター設立の機運が高まり、1951年のヨーロッパ生産性本部の設立に至った。その後ヨーロッパ生産性本部を中心に、西欧諸国において「国民の生活水準の向上」を第一の目的として生産性運動が繰り広げられたのである。

日本では、ヨーロッパ生産性本部設立の影響も受けて、財団法人日本生産性本部が1955年3月1日に設立された。日本生産性本部は経済活動における人間尊重を基本理念とし、雇用の増大、労使の協力協議、成果の公正配分、からなる運動三原則を掲げて活動を開始し、今日に至っている<sup>5</sup>。すでに設立から50年が経過したが、今なお産業界を中心に大きな存在感を示している。

この時の生産性運動の目的が国民の豊かさが中心にあったことは、生産性の本質を捉える上でとても重要な視点である。少し具体的に説明すると、生産性が向上すると企業の生産コストは引き下げられるため、企業の利潤は増加することになる。その結果、手に入れた利潤を元手に企業は労働者への分配を高めることが出来るため、生産性の向上は国民生活を豊かにするのである。さらに利潤の増加は財の価格を下げることを可能とするため、消費者余剰はより拡大することになる。つまり生産性の向上は消費活動も刺激するため、発展的な国民所得の増大に貢献しているのだ。生産性運動の真の目的とはこのような国民生活水準を向上させるような経済の発展を目的としている。

ここまでの視点から、まず生産性とは、このような経済的な理論を根拠とした合理的な経済行動の概念であること確認しなければならない。しかし、昨今の企業経営者が発言する「生産性の向上」は「人件費の削減」という言葉の置き換えにしか聞こえてこない。生産効率を上げることの目的が、労働力や人件費の削減となってしまうとは、経済の発展的な拡大を目指した生産性運動の理念に反する。もちろん企業が収益の拡大を目指すことを否定するわけではないが、生産コストの削減と同時に労働分配率を高める視点を持つべきであろう。単なる生産コストの削減に終わってしまうと、雇用や所得の減少などで経済活動が縮小方向に収斂する可能性があり、国民生活に豊かさをもたらすことなど出来るわけがない。生産性運動の真の目的を理解しているか否かで、生産性の捉え方は全く違ってきってしまう。生産性運動の原則や原点について、経営者は今一度考えるべきであろう。

### 2 . 1 . 3 21 世紀の生産性運動

生産性運動の歴史は第二次大戦後のイギリスに遡るほど古いものであった。時代はすでに 21 世紀に移ったが、生産性の存在感は増すばかりである。これは生産性という概念の普遍性の高さを示していると言えよう。生産性の向上は経済成長に欠かせない要素であり、国民生活にも密着している。

ただし、生産性の概念は普遍的であるものの、戦後の経済復興の道程や右肩上がりの高度成長期における生産性の存在感と、バブル崩壊後や平成不況における生産性の意味合いはかなり違ったものに变化していると言えよう。現在の日本経済は少子化による人口減少問題や地球環境問題など複雑な事情を抱えている。さらに世界的な不況により景気は長期の低迷を余儀なくされそうである。このような状況においても、なお経済の発展が要求されており、生産性の向上はまさに必要不可欠な存在となっているのだ。そして生産性運動も、時代背景に即したものに变化を遂げようとしている。

日本生産性本部は、2007 年 10 月に開催した 21 世紀生産性研究会議にてこれからの時代を担う生産性運動という視点で新たな宣言文を採択している<sup>6</sup>。21 世紀の生産性運動を ( 1 ) サービス業の生産性向上、( 2 ) ワークライフバランスの実現、( 3 ) 革新的マネジメントを実現するための教育強化、( 4 ) 地方分権と規制緩和、の 4 点について強化することを宣言した。新しい生産性運動を決意させた日本を取り巻く時代背景については、( 1 ) 少子高齢化、( 2 ) 環境破壊、( 3 ) 石油資源の枯渇、( 4 ) 財政赤字、を挙げている。かつては欧米をキャッチアップすることを目指していた日本であるが、これからは生産性運動における世界のリーダー的存在になることを目指そうとしているのだ。また注目すべき点として、日本型モデルの確立を強く主張していることを見逃せない。

日本は歴史的な背景から、生産性については欧米の生産性運動を模倣するかたちで追いつけてきた。確かにそれは成果を挙げて、GDP を世界で第二位を誇るにまで成長させたのである。しかし、今日本は先進国の中で初めて深刻な人口減少時代を迎えようとしている。就業人口が減り高齢化社会という制約要因を抱えた日本は、自らを取り巻く環境に合致した生産性の概念を持つべき時が来ているのだ。我が国は生産性の向上が必要不可欠であり、取り巻く環境に合わせた独自モデルの確立が必要であるという宣言文の主張に合意したい。

## 2.2 生産性の定義と種類

### 2.2.1 生産性の定義

財団法人日本生産性本部生産性総合研究センター（2009）によれば、生産性（Productivity）を「output（産出）/input（投入）の関係を表す指標であり、効率性を測る指標」と説明している（p. 22）。経済活動において投入された生産要素が、どれだけ効率的に成果を生み出すかを表す指標と言える。ここでいう生産要素とは、労働、資本、土地、原材料、燃料、機械設備などであり、産出は生産量、生産額、売上高、付加価値額、GDP などである。仮に分母を労働者数とし、分子を付加価値額とした場合は、一人当たりの付加価値額といった指標で計測されることになる。

生産性の指標は単独ではあまり役立つ情報を与えてくれない。生産性を計測した時は、類似する企業と比較したり、時系列で指標の変化を分析することで初めて示唆的な意味を与えてくれる。つまり、生産性の水準そのものに深い理由があるというよりは、生産性指標が高くなったり低くなったりするその変化を捉えることに意味があるのだ。さらに重要なのは、なぜ変化したのかという要因にアプローチする視点である。なぜなら、生産性指標は内部、外部を問わず様々な要因の影響を受けて変化し易い性質を持っているからだ。生産性を理解するときは、本質的な効率性の改善がどこまで進んだのかを十分に見極める作業が必要となろう。

日本生産性本部による説明は、極めてシンプルな表現であるが、一般的には生産活動における投入に対する生産の多寡で表され、技術進歩や業務改善プロセスの高度化にともなう生産活動の効率性の向上の度合いを示す指標と説明されることもある<sup>7</sup>。この表現は原因と結果を明確に示している点で非常に分かり易いものであろう。生産性とは我々の日々の進化についての疑問に答えることを目的とした指標なのである。ここでいう真の生産性の向上とは、技術革新や効率性を追い求めた業務プロセスの日々の改善に取り組んだ結果である。そして生産性を向上させるプロセスとは、英知を結集して取り組む知的作業の積み重ねとも言われている。これは逆に考えると、リストラや労働時間の長時間化などによる表面的な生産性の改善を否定しているとも取れる。生産性が向上したとき、その変化の原因について確実にアプローチすることが重要であろう。

## 2.2.2 生産性の種類

生産性の概念には複数の種類があり、投入生産要素の定義と産出量の定義によって分類することが出来る。投入生産要素の定義によって分類すると、生産性は労働生産性、資本生産性、全要素生産性、に分けられる。また、産出量の定義による分類では、生産性を物的生産性、価値的生産性、国民経済生産性、に分けると理解し易い。このような分類は、生産性が産出量と投入量の比率なので、分子と分母の捉え方の違いとも言える。

### 【労働生産性、資本生産性、全要素生産性】

投入生産要素による分類は分母の捉え方の違いである。すなわち、生産要素として「労働」「資本」「労働や資本など生産要素全ての組み合わせ」という3つの概念で分けたものである。

一般的に生産性というと労働生産性 (Labour Productivity) を指している。本稿においても断りが無い限り生産性といった場合は労働生産性のことを指している。生産要素としての労働力を労働者数や労働時間などの代理変数をインプットとし、産出量を除すことで計測する。労働者1人(又は時間)あたりの産出量を表す指標であり、世間でよく高いとか低いとかと言われる生産性とは、労働生産性を指すことが多い。

資本生産性(Capital Productivity)とは資本ストック1単位(又は稼働時間)当りの産出量を示したものであり、その生産要素の代理変数として有形固定資産が良く使われる。小売業の資本生産性を計測するような場合は、製造業のような大型の機械設備のようなストックがあるわけではないので、売場面積を代理変数としてインプットしたりすることも多い。

全要素生産性 (Total Factor Productivity) は労働や資本などの全ての生産要素を投入量として産出量との関係を表したもので、一般的に TFP と呼ばれているものである。日本生産性本部はこの TFP の変化率をイノベーションによって引き起こされる労働や資本の質的向上を反映した結果と説明している。宮川(2006)によると、TFP は生産性の上昇率から資本や労働力などの生産要素の変化率を控除した残差であると説明し、加えてこの残差はよく技術進歩率や規模の経済性といわれるが、実際にはそのメカニズムを解明するために多くの経済学者が研究しているものの、分かっていないことが多いとしている(p.3)。また、TFP についてはマクロレベルの分析では労働と資本の組み合わせを使用するが、企業や産業レベルの分析では中間投入を含めて計測することが一般的であるとしている。



労働生産性や資本生産性など1つの生産要素で捉えた生産性は偏生産性と言われ、TFPのような全ての生産要素を考慮したものを総合生産性と言うことがある。

#### 【物的生産性，価値的生産性，国民経済生産性】

産出量の定義による分類は分子の捉え方の違いである。これは産出量の定義を物理的な量ベースで捉えるか、金額ベースで捉えるかによって生産性指標に持たせる意味合いに変化が起ることを表している。

物的生産性とは産出量を物理的な数量で捉えるので、その指標は労働者1人当りの生産台数などといった水準で示される。自動車製造業であれば1人当たり何台という指標となり、小売業の物理的生産性ならば1人当りの商品販売点数といった指標で算出されることもある。労働生産性を計測するとき、分母を労働者数とすることも多いので、分子、分母の対応の意味からすると、物的生産性で表すことも合理的と言える。ただし物的生産性は、無形財を提供するサービス産業のように、サービスという行為自体を数量に換算することが難しい場合は計測できないこともあるので注意が必要である。

一方で価値的生産性とは産出量を金額ベースで定義するもので、一般的には付加価値の概念で捉えることが多い。付加価値には様々な計算式が存在しているが、日本生産性本部の定義に従うと「人件費＋労務費＋賃借料＋租税公課＋減価償却費＋支払特許料＋純金利息負担＋利払い後事業利益」で計算したものが付加価値である。その他には日銀方式の定義で、「経常利益＋人件費＋金融費用＋租税公課＋減価償却費」があったり、経済産業省の定義では「実質金融費用＋当期純利益＋人件費＋租税公課＋減価償却費」などがある。生産性は金額ベースの価値的生産性で捉えることも多いが、小売業やサービス業などでは代理変数として売上高を用いて生産性を計測することもよく見られる。

また、マクロレベル分析で一国の経済効率を計測するような場合は、国内総生産すなわちGDPを産出量の代理変数に用いて、全就業者数で除した指標を国民経済生産性と呼ぶことがある。OECDに加盟する各国の生産性を国際比較するような場合に使用されることが多い。このとき分母を就業者数に代えて人口総数を用いた場合、国民経済福祉指標という国民1人当たりの豊かさを示す指標として利用されている。

#### 【名目と実質】

付加価値を金額ベースで計測する価値的生産性は、名目ベースで捉える方法と実質ベー

スで捉える方法がある。

例えば 10 年前と現在の労働生産性を比較しようとする場合に、物価の変動を加味して計測することがあり、これを実質労働生産性と呼んでいる。これは 10 年前の 100 円と現在の 100 円の価値の違いを考慮しているためで、物価変動の影響を除去している点で、正しく生産性が計測される可能性が高い。一方で物価変動の影響を考慮しないものを名目労働生産性と呼んでいる。

マクロ経済の視点で分析を行うような場合には、実質ベースで議論されることがスタンダードとなっている。実質の労働生産性を計測する際には、付加価値を GDP デフレーターで除して実質化するという作業がなされている。

生産性については多岐のテーマに渡って様々な研究が存在するが、生産性とはどのような生産性を指しているのか、価値的な視点なのか物理的な視点か、物価の変動については考慮しているのか、など前提条件に注意を払って理解する必要がある。

### 2. 2. 3 生産性の関係式

労働生産性と資本生産性の概念は異なるが、各々が独立した指標というわけではない。生産要素である労働力を  $L$ 、資本を  $K$ 、産出量を  $Q$ 、生産能力を  $A$  とした場合の労働生産性と資本生産性はそれぞれ、

$$\text{労働生産性 (LP)} = \text{産出量 (Q)} / \text{労働力 (L)} \cdots (1)$$

$$\text{資本生産性 (CL)} = \text{産出量 (Q)} / \text{資本 (K)} \cdots (2) \quad \text{と表せる。}$$

(2) 式を変換すると、

$$\text{産出量 (Q)} = \text{資本生産性 (CL)} \times \text{資本 (K)}$$

となるのでこの式を (1) に代入すると、

$$\text{労働生産性 (LP)} = \{ \text{資本生産性 (CL)} \times \text{資本 (K)} \} / \text{労働力 (L)} \cdots (3)$$

となる。この (3) 式を展開すると、

$$\text{労働生産性 (LP)} = \{ \text{産出量 (Q)} / \text{資本 (K)} \} \times \{ \text{資本 (K)} / \text{労働力 (L)} \} \cdots (4)$$

となり、(4)式の第1項に生産能力の概念を加えると、

$$\text{労働生産性 (LP)} = \{ \text{産出量 (Q)} / \text{生産能力 (A)} \} \times \{ \text{生産能力 (A)} / \text{資本 (K)} \} \\ \times \{ \text{資本 (K)} / \text{労働力 (L)} \} \cdots (5)$$

に整理される。この(5)式は、労働生産性は、資本ストック1単位あたりの生産能力とその資本ストックの稼働率に規定された資本生産性と、労働力1人当りの資本ストックである労働装備率を乗じたものに規定されることを明快に示している。

もう少し説明を加えると、この関係式(5)は 労働生産性は資本生産性の影響を受けている、資本ストックは同じ1単位であったとしても稼働率によって生産性に差が出る、

資本と労働は相対的なコスト水準に影響を受ける、という3つの視点を提供している。労働生産性を分析するにはそれだけでは不足、資本生産性や労働装備率との関係にも注意を払う必要がある。

#### 2.2.4 生産性のメカニズム

日本の生産性の水準が高いか低いかは別にして、持続的な改善を続けてきた。日本経済全体の生産性というものは、いわば個々の企業（又は個人）の集合体といえるので、つまり多くの企業が何らかの意志を持って生産性の改善に努めてきたことになる。市場主義経済において企業は経済合理的な行動をすると考えられるので、企業に対して生産性の向上を促すようなインセンティブが働いていると推測できる。一体どのようなメカニズムが存在しているのだろうか。

労働生産性の定義式を振り返ってみたい。

$$\text{労働生産性 (LP)} = \{ \text{産出量 (Q)} / \text{生産能力 (A)} \} \times \{ \text{生産能力 (A)} / \text{資本 (K)} \} \\ \times \{ \text{資本 (K)} / \text{労働力 (L)} \} \cdots (5) \text{式 (2.2.3)}$$

労働生産性というものは資本生産性と労働装備率に規定されることは既に説明した通りであるが、この労働装備率（資本÷労働力）が生産性向上のメカニズムの鍵を握っている。

企業は資本と労働力という生産要素を投入して日々生産活動を行っている。また、基本的に多くの企業が自由市場の中で激しい競争をしているため、少しでも生産コストを下げ

て価格競争力を保持しようとするインセンティブが常に働いている．つまり企業は労働力の投入に必要なコストと資本（設備）に係るコストを相対的に比較しながら，如何に安価に生産活動を行うかを思案しているのだ．よって労働と資本の相対的なコスト水準の変化は生産性の変化に大きく影響していると考えられる．

例えば一人当たりの賃金が上昇しているような状況を想定してみる．労働生産性の定義では生産要素としての労働力を労働者数（又は時間）としているが，企業は賃金や人件費という価値（金額）ベースで捉えているので，当然に生産コストが上昇してしまうと考える．価格競争力を維持するために企業は少しでも安価に生産しようとするので，このような状況では人の手を機械に置き換えることで労働コストを削減しようとするインセンティブが働く．つまり労働力を減らし資本を増やすので，必然的に労働装備率を高めていることになる．先ほどの定義式からも分かるように，労働装備率が高まるということは労働生産性が向上することを意味している．

ここまでを整理すると，労働コストが高まるという原因があり，労働力を資本に置き換えるという行動が発生し，労働装備率が高まることで労働生産性が向上するという結果につながるメカニズムになっているのだ．

また，技術革新などによる生産能力の高まりも同じようなインセンティブを企業にもたらすことになる．既に（５）の恒等式は労働生産性が資本１単位あたりの生産能力に規定されることは説明した．新しい技術の開発により資本１単位あたりの生産能力が高い機械（資本）が現れた場合，相対的に労働コストよりも安価であるならば生産要素である労働を資本に置き換えようとする動機付けが働くことになる．この場合も同じく労働装備率が高まることで労働生産性は向上することになる．

このようなメカニズムの分析については大和田（2002）があり，1961年から2000年の労働生産性（名目と実質）と資本労働比率（期首期末平均有形固定資産/従業員数）の関係を検証したところ，資本労働比率の上昇に比例して労働生産性が向上していることを示した．ただし，製造業に比べて非製造業では資本労働比率の高まりが労働生産性に与える影響は少なかったとしている<sup>8</sup>．また，中島（2001）は，1955年から1997年の労働生産性上昇率の分解を行った結果，相対賃金の高まりが労働コストを節約しようというインセンティブとなって資本化がすすみ，労働装備率が高まった結果，労働生産性を上昇させたとしている（pp.29-33）．このような研究から，労働が資本に置き換わることで労働生産性が向上するメカニズムの存在が確認できる．しかし，このような研究はやはり製造業を中心

した概念であることに注意しなくてはならない。資本集約的な製造業においては、労働を資本に置き換えることで生産性の向上が実現されることは実証的にも説明されているが、サービス業である小売業は労働集約的な産業であるため、労働を資本に置き換えることがそもそも生産性を向上させるための合理的な方法とは言い切れない可能性がある。基本的な考え方を理解しつつも、非製造業やサービス業については更に深い考察が必要と言えよう。

## 2.2.5 生産性のジレンマ 生産性と景気・物価の関係

1959年のヨーロッパ生産性本部のローマ会議報告書の言葉を借りると、生産性とは精神の状態を指し、新しい技術と新しい方法を応用せんとする不断の努力であり、人間の進歩に対する信念であるとした。つまり生産性が向上するとは、技術の革新や進歩、業務プロセスの高度化などの努力の結晶として生産の効率性が改善した状態を指している。

このような概念からすると、生産性という指標は当然「効率性の改善度合い」を計測することを真の目的としている。しかし現実には生産性を計測した場合、本来の技術力の進歩や業務プロセスの高度化の度合いを直接的に測ることは難しく、資本と労働の伸び以外の残差として（これがTFPである）計算するしかないジレンマが存在している。

また一般的に生産性はその水準の比較ではなく時系列での変化について分析することが多いが、技術の進歩や業務プロセスの高度化に関係なく生産性が変化してしまうようなことがあり、本質を捉えにくくさせることがある。具体的な例を挙げると、生産性の景気同調性と言われるものがある。

先程の恒等式（2.2.3）である、

労働生産性（LP）＝{産出量（Q）／生産能力（A）}×{生産能力（A）／資本（K）}  
×{資本（K）／労働力（L）}・・・（5）式を用いて説明すると、生産性が変化を受け  
る要因とは、供給サイドの問題と、需要サイドの問題に分けられる。

1つは恒等式（5）第2項の資本1単位あたりの生産能力が向上した状態であり、例えば技術の進歩などによって設備の性能が高まったり、1単位あたりの生産効率の高い設備に更新されたような場合などに実現されるものである。

次に恒等式（5）第3項にある{資本（K）／労働力（L）}の労働装備率の変化を要因とするものである。人の手から機械化がすすんだ場合や業務プロセスの高度化などによって労働力という人的資本の必要投入量が減ることで労働装備率が改善し、その結果労働

生産性の向上がもたらされる。

いずれの場合においても、技術革新や業務プロセスの高度化など不断の努力や改善の結果もたらされた生産性の向上であり、これらは供給サイドの問題という点でも共通している。

一方で、恒等式（５）第１項{産出量（Ｑ）／生産能力（Ａ）}の稼働率は、いわば需要サイドの要因として生産性に大きな影響を与えている。例えば、同じ技術力や生産能力を要している場合においても、景気が拡大しているような状況の中では産出量は景気に同調して伸びていく。このような状況の場合、生産要素である資本と労働の投入量も伸びていくが、産出量はさらにそれを上回る伸びを示すので、生産性指標は当然に向上することになる。これは反対に不況期においては景気減速に同調して消費が落ち込み、産出量も同じく減少してしまい、生産性が低下するといった影響を与える場合がある。このような性質は生産性の景気同調性と一般的に言われており、本質的な意味での生産効率の改善度合いを計測しようとする場合、この景気に左右される部分を取り除く作業が必要であることを示している<sup>９</sup>。

またこのような性質を理解できたなら、私達は生産性指標の水準が上昇したり低下することに一喜一憂するべきではなく、むしろどのような要因が生産性の变化に影響を与えたのかを分析することが如何に重要であるかを教えてくれている。景気拡大のみによってもたらされた生産性の向上は見せかけの可能性があり、日本では 1990 年代のバブル期がそのような状態であったと言われている。生産性の改善を伴わない経済成長が脆弱に他ならないことは歴史も示している。

このような景気同調性という性質は良く知られているが、景気変動による生産性の動きはあくまでも短期的な影響であり、中長期的に生産性の向上が経済成長に重要な役割を果たしていることは否定出来ない。繰り返し確認すると、生産性指標の変化はその要因分析をすることが重要であり、単に向上した、悪化したといった表面上の変化に囚われるべきではない。短期的な変動に惑わされることなく本質的な意味での生産性の改善に取り組んでいくことが中長期的な経済成長につながっていくのである。

生産性は景気同調性と同じく、物価の変動にも大きな影響を受けることがある。産出量は生産した商品、サービスの販売額から原材料、資材、サービス等の購入額を引いたものと定義できるが、経済状況がインフレーションにあるような場合は物価の変動によって価格が高騰する場合がある。これは本質的な生産効率の改善度合いに関係なく産出量の名目

価値が増加することで、生産性指標が向上してしまうことを避けられない状態が起きることを意味する。ただし、これもやはり短期的な話しであって、中長期的には過度なインフレーションは消費量と産出量をいずれ減退させるので最終的には調整されていくものである。

現実の世界ではこのような景気や物価の変動が独立して起こるのではなく、かなり複雑に絡み合いながら起こる経済的な事象であり、生産性指標というものは様々な経済活動の影響を受けていることを意味する。つまり冒頭でも示したように、本質的な生産効率の改善度合いを計測する事はとても難しく、慎重な分析が求められるのだ。

## 2.3 生産性と国民経済

### 2.3.1 国民経済生産性と国民生活

労働生産性という指標がこれほど重要視されている背景として、中島（2001）は生産性が国民経済と密接な関係にあることを理由として挙げている。先ほどの関係式で説明するならば、人口（ $P$ とする）の概念を加えると理解し易くなる。

労働生産性（ $LP$ ）＝ 産出量（ $Q$ ）／ 労働力（ $L$ ）・・・（1）式を変形すると、

産出量（ $Q$ ）＝ 労働生産性（ $LP$ ）× 労働力（ $L$ ）・・・（6）となる。

（6）式を人口（ $P$ ）で除すと、

産出量（ $Q$ ）÷ 人口（ $P$ ）＝ 労働生産性（ $LP$ ）× {労働力（ $L$ ）÷ 人口（ $P$ ）}

これは産出量をGDPとして捉えるならばすなわち、

国民1人当りGDP ＝ 国民経済生産性 × 労働力率・・・（7）

という関係が成り立つといえる。

この（7）式からすると、豊かな国民生活を享受するためには国民経済生産性（つまり労働生産性）を向上させるか、もしくは労働力率（働き手を増やすということ）を向上させる必要があるのだ。中島（2001）は、世界銀行のデータから約129ヶ国の1985年から1995年の1人当りGDPと労働生産性の伸び率を比較し、国民1人当りGDPと国民経済生産性は強い相関関係があることを示している。その一方で、労働力率の変化については

貢献度合いがごくわずかであったとした。つまり実際に国民生活を豊かにしてきたのは働き手が増えたことではなく、労働生産性が高まることで実現してきたと結論付けた(p 28)。あらゆる制約条件を克服し、発展的な経済成長を実現するためには、やはり労働生産性の向上が最も有効な手段であることは間違いないようである。

このような観点で述べるならば、生産性は私達の国民生活と深い関係があり、政府や行政だけでなく、労働者自身や企業経営者にとっても大きな関心事であるべきではないだろうか。しかし政府や行政といった公的な機関、もしくは研究者やシンクタンクの方が、関心の程度が高いというのが現実のようだ。これは生産性という指標が、主に国や産業全体といったマクロ経済運営の効率性を計測することが多く、一般には余り親近感のない指標であることも影響しているように思われる。生産性の本質的な概念について、今後は更に経営者やビジネスマンにも普及していく活動が必要になるだろう。

## 2.3.2 人口減少時代の生産性

労働生産性の向上こそが私達の国民生活を豊かにすることは、生産性の定義式から理解できた。しかし、中島(2001)の分析は、1995年までのいわゆる労働力人口が増加し続けていた時代背景があることに留意しなくてはならない。現在の日本経済が頭を抱える悩みは、人口減少に伴う労働力率の低下という危機である。これは働かないで消費する人が増えるというとても怖い現象と素直に理解すべきであろう。

このような労働力人口減少時代の生産性については、阿部(2008)の研究があり、1970年代以降の5年間毎の経済成長に対して、労働生産性と就業者数の成長それぞれがどの程度影響していたのかを分析してみた結果、1980年から1990年代前半までの経済成長は、就業者の増加がわずかに寄与していた程度で、ほとんどは労働生産性の改善で説明できるとした(p.11)。これは中島の分析と一致している。しかし一方で、労働力人口が減少した2000年以降は就業者の減少が日本のGDPの低成長に相当程度寄与しているとした(P.12)。つまり、労働力人口が増加するような発展的な状況ではあまり労働力率の変化は問題にならないが、労働力人口が減少に転じると負の影響が相当大きいのである。この結果は、日本の経済成長は生産性の向上に最大の努力を払わない限り、今後大きなマイナス成長に転じる可能性が非常に高いことを示している。このような深刻な状況が政府や行政に強い危機感を持たせているのだろう。人口減少に突入する日本がどのように生産性を向上させ経済成長を実現していくのか。日本型モデルは今世界中から注目されている。



## 2.4 生産性の概観についてのまとめ

### 2.4.1 生産性とは何か

生産性とは、産出量を投入した生産要素で除すことで、生産の効率性を計測する極めて理解しやすい指標であり概念である。とはいえ、その生産性指標の水準自体に有効性を発揮させるためには、他者と比較したり変化率を分析することが必要である。しかしながら、現実の世界では実際に計測すること自体が困難なことに加えて、多くの複雑な経済事象が絡み合っただ生産性の変化に影響を与えている特性がある。よって、その概念自体はとてもシンプルで理解しやすい反面、本質的なアプローチとなると人それぞれ見る角度によって様々な見解に分かれてしまい、対立的な議論が散見されるジレンマを抱えている。

では生産性とは一体何なのか、この分かるようで分からない生産性の役割について、中島（2001）は「生産性とは一国の経済パフォーマンスを事後的に評価する指標である」と表現した（p. 2）。これまでの議論にもあったように、短期的なミクロのアプローチには弱いものの、一国の経済の効率性について中長期的に観察するような場合はその有効性が発揮しやすい点を端的に述べたものである。

また加藤（2005）は、生産性ダイナミクスを分析することで長期的な経済成長が生産性の向上を通して実現するメカニズムを解明し、産業・経済政策へのインプリケーションを導くことの重要性を述べている<sup>10</sup>（p. 13）。生産性指標自体が単独で持つ意味はあまり多くないが、生産性の高い産業の特性や要因を明らかにすることが出来れば、生産性の低い産業を高い産業へ押し上げる方法について多くのインプリケーションが得られる可能性がある。各産業の生産性の平均値を高めることは、経済成長に直接的な貢献をすることである。国全体をあげて生産性の低い産業を平均値以上にキャッチアップさせることで、最終的には国民が豊かさを手にすることが出来るならば、生産性の持つ役割は非常に大きいと言えるだろう。

ただし役割が大きい一方で課題も多いのがこの指標の特長である。繰り返しになるが、生産性を計測する際の基礎データがまず整備されていないのである。政府が政策を立案するためには、正確なデータによる裏づけが必要となるが今はそれもままならない。多くの研究者達がこのデータ不足によって研究の幅に制約を受けている。つまり、生産性については未だ分かっていないことが多く、発展途上の研究テーマなのである。

### ３．小売業の労働生産性

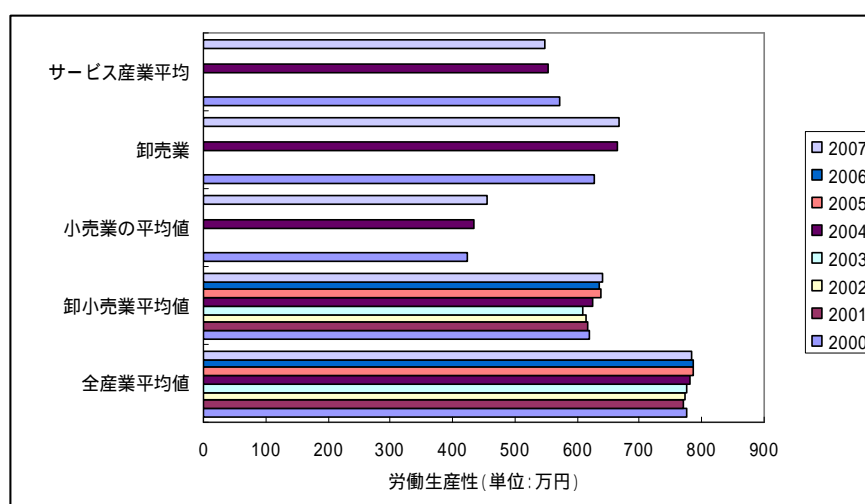
#### ３．１ 小売業の労働生産性の水準と動向

小売業の労働生産性の動向について、表１と図１で確認してみたい。日本生産性本部が公表した 2007 年の名目労働生産性水準によると、全産業の平均が 784 万円であったのに対し、小売業は 456 万円と約 6 割程度の水準であった。この水準はサービス産業の平均 547 万円と比べてもかなり低い結果である。サービス業の生産性が問題視されているが、小売業はその中でも特に課題が多い産業のようである。しかも、これは短期的な課題ではない。2000 年の名目労働生産性水準を比較しても全産業平均が 776 万円であるのに対し、小売業は 423 万円と約 6 割の水準であった。小売業の低生産性は恒常的なものと言えるのだ。

表 1 2000 年から 2007 年における労働生産性の動向

	全産業平均値	卸小売業平均値	小売業の平均値	卸売業	サービス産業平均
	万円	万円	万円	万円	万円
2000 年	776	619	423	627	572
2001 年	769	618			
2002 年	774	614			
2003 年	775	608			
2004 年	781	626	434	664	552
2005 年	786	639			
2006 年	785	636			
2007 年	784	640	456	668	547

図 1 2000 年から 2007 年における労働生産性の動向



（財団法人日本生産性本部 生産性総合研究センターのデータを基に作成）

小売業の特長として、企業規模の違いによって生産性の格差が大きいことも挙げられる。同じ調査によれば、資本金 10 億円以上の企業の実産性が 706 万円であるのに対し、資本金 5 千万から 10 億円の企業は 544 万円、資本金 5 千万円未満の企業は 349 万円であった（表 2）。これは小売業という産業が規模を拡大することで高い経済効率性が発揮できることを示している。このような分析からすると、小売業全体の生産性を向上させるためには、規模の経済性を産業にもたらすような、チェーンストアを中心とした産業構造に変換することが有効と言えよう。ただしこれは簡単な話ではない。なぜなら小売業は個人商店のような零細規模の事業所が大多数を占めているからである。2007 年の小売業の個人経営比率は 50.3%であり<sup>11</sup>、つまり過半数以上がいわゆるパピママストアである。このような大多数の事業所が効率性の高い企業に置き換わっていくにはかなりの時間がかかると予測される。産業全体の生産性を向上させる視点に立つならば、政府の政策による意図的な介入が必要となろう。具体的には市場の新陳代謝を活発にすれば良いので、非効率な事業所をスムーズに撤退させたり、成長性の高い企業を後押しするような政策や仕組みが有効的と考えられる。このような議論については 3.2.3 で詳細に扱うことにする。

表 2 小売業・企業規模別名目労働生産性水準

	全規模 万円	資本金 10 億円以上 万円	資本金 5 千万円から 10 億円 万円	資本金 5 千万円未満 万円
1995 年度	480	751	558	412
2000 年度	423	705	549	342
2005 年度	450	737	551	334
2007 年度	456	706	544	349

（出典：財団法人日本生産性本部 生産性総合研究センター、2009、「産業別にみた生産性の動向」p.6.）

### 3.2 小売業の労働生産性の特長

#### 3.2.1 産業構造の違いに影響を受ける労働生産性

一国の経済の生産性という視野に立てば、生産性の高い産業と低い産業を見分けることは非常に重要な作業といえる。なぜならば、生産性の低い産業を平均値まで押し上げるような政策を効果的に施行できるならば、日本経済全体の生産性を確実に高めることが出来るからだ。実際、生産性に関する多くの研究において、各産業を優等生と劣等性に分けて論じられている。そしてその優劣を分けるものとしては、労働集約的な産業かそれとも資

本集約的な産業かという産業の特性が挙げられることが多い。

労働生産性を向上させるためには、人的資本である労働力を、設備や機械に置き換えることで労働装備率を上昇させる必要がある。しかし、全ての産業が等しく機械化できるわけではなく、例えば一般的にサービス業や小売業は労働力が付加価値を生む要素となっており、そもそも機械化するにはあらかじめ限界がある。つまり、このような労働集約的な産業は、機械化がすすむ資本集約的な製造業に比べておのずと生産性が低くなる傾向があるし、むしろ自明の理とも言える。また特にサービス業について言えば、生産と消費が同時になされ生産の成果を在庫できないという特性をもっているため、物（製造業）の生産性向上よりもさらに困難な条件をクリアしなければならない（南方 2007・p.174）。本稿の分析対象である小売業は、まさに労働集約的な産業の代表格であり労働生産性の水準が低い産業に分類されている。このような傾向は最近起こった現象ではなく、産業の特性から小売業はそもそも労働生産性の劣等生で非効率な産業なのである。ただし逆に考えれば、小売業の労働生産性を押し上げることが出来れば、日本経済全体の労働生産性を上昇させることを意味するので、本稿のような低生産性の産業に絞った研究が担う役割は大きいとも言えよう。

ところで、一般的な見解として小売業は労働集約的な産業と述べたが、その労働の集約度について研究した例を挙げておく。大谷・白塚・中久木（2004）によれば、産業間で生産要素としての労働と資本の相対価格比率の関係を分析したところ、特に農業、建設業、卸小売業、金融保険業は「資本装備率が極めて低く、労働投入量が過剰に多い」産業であったと説明している（p. 9）。常識的に小売業は労働集約的な産業という通念があるが、これは間違いのない見解のようである。

労働生産性が産業構造の違いに影響を受けるその他の視点として、産業毎の規制の程度が労働生産性に与える影響を分析した例も非常に興味深い。河井（2008）によれば、規制緩和の影響が生産性の伸び率に与える影響について分析した結果、規制緩和がすすむほど労働生産性の伸び率にプラスの影響を与えていると報告した。具体的には規制指標が 0.1 ポイント下がると労働生産性が 0.14%伸びると説明している（p.32）。つまり、政府による過剰な規制によって、労働生産性の向上が阻害されている可能性が高いのである。労働生産性は企業の中にある内部要因だけではなく、規制などの外部要因からも強く影響を受けている可能性が高い。よく日本の市場は米国などの先進国と比較して規制が多いと言われるが、仮にそれが正しければ、労働生産性を伸ばす余地をまだまだ抱えているとも考えら

れる．特に小売業は規制が強い産業と言われ、米国からも規制緩和を強く促されてきた歴史がある．このような背景が小売業の低生産性を助長してきた可能性を認識しておくべきであろう．

以上のように、労働生産性は産業構造の違いに大きな影響を受けている．このような現実において、日本経済全体の労働生産性を押し上げようとするならば、労働生産性が伸びる産業をもっと伸ばすと同時に、伸び悩む産業に対して手を差し伸べる必要があるであろう．具体的に手を差し伸べるとは、労働生産性の高い産業の特性を低い産業へ移植することが効果的ではないか．そのためには、今後さらに各産業毎の労働生産性に対する詳細なアプローチをすすめ、政策的なインプリケーションを得られるような研究に国の総力を挙げて取り組むことが必要とされよう．

### 3．2．2 市場環境と労働生産性の関係

企業は生産要素である資本と労働力を市場から調達し、製品やサービスを市場で販売しながら付加価値を産出する活動を日々行っている．労働生産性とは付加価値を生産要素で除した比率と定義されるので、企業に関わりを持つ市場の性質や動向によって、労働生産性は大きな影響を受けることは容易に想像できる．よって本項では、市場環境が企業の労働生産性に与える影響についての議論を展開したい．

一般的な経済学の教科書に従えば、市場は独占市場、寡占市場、競争市場の3つに区分されていて、需要と供給の関係による価格決定のメカニズムが各々違う特長がある．また当然に企業が得られる超過利潤にも大きな違いがあるため、労働生産性においてアウトプットである付加価値額にも自ずと差が出てくることになる．よって、その企業がどのような市場に身を置いているかは、欠かせない視点と言える．

このような市場の競争環境が企業の生産性に与える影響については、元橋・船越・藤平（2005）が詳しい分析を行っている．それによれば、市場の寡占度が低下する（競争が促進される）と企業の生産性の上昇に正の影響を及ぼすことが統計的に確認されたと述べている（p.36）．その理由としては、独占市場のような競争相手がなく超過利潤が多く発生しているような環境では、企業が労働生産性を向上させようとするインセンティブが働きにくいことを挙げている．一方で、競争環境が非常に激しく価格が低下して超過利潤が限りなく0に近づいているような場合、企業はシェアを拡大することが困難で産出量も大幅な増加が見込めない．よって、生産コストを低下させることで生き延びようとするため、生

産性を向上しようとするインセンティブが働くと考えられている。つまり競争的な市場には生産性の向上を促すようなメカニズムが存在するので、独占市場を政策的に開放し競争的な市場をつくることで、生産性にはプラスの影響を与えていることになる。

このような競争環境を視点とした労働生産性の分析は多く、例えば大和田（2002）は、日本企業において非製造業が製造業に比べて低生産性なのは、グローバルな競争環境にさらされていないことが原因と主張している。製造業は貿易財を扱うため海外製品との競争にさらされるが、非製造業は非貿易財であるため海外との競争にさらされることが少ない。よって、非製造業は長期的に逡増傾向にある人件費を価格を上げることで吸収し、収益性の低下を小幅なものに留めることが出来たため、労働生産性を改善するインセンティブがそもそも小さかったことに言及した。

市場の寡占度が低下して競争環境が激しくなるほど、労働生産性が向上するという関係について既に述べたが、そのような関係を前提とすれば、特定の産業に焦点を当てて労働生産性に関する分析を行う場合には、事前にその市場の競争環境を理解しておくことが重要である。本稿の主題は小売業における労働生産性に焦点を当てている。日本の小売業は商品販売額で 135 兆円という大きな産業であり、市場が大きい故に複雑で簡単にはまとめられないが、小売業の市場環境や特性について確認する。

日本の小売市場における寡占度について、野村総合研究所（2006）の調査では、チェーンストアによる寡占度が欧米諸国と比較して非常に低いこと特長として挙げている。典型的な業種の例は、スーパーマーケットや GMS であり、欧米諸国は上位 5 社で 50% 以上のシェアを持っているが、日本では格段に低い 9 % に留まっていると指摘した（p.120）。

ただし、小売業といっても多種多様な業種が存在しているわけであり、一様に寡占度が低いとも言えず、実際には業種ごとによりバラツキがある。小売業の中で特に食品小売業は寡占化が不十分とされており、零細規模の小売店が過剰に存在していると言われている<sup>12</sup>。逆に家電販売業界のように、ヤマダ電機やコジマ電機などの上位 10 社の大手量販店によって 60% 以上の市場シェアを押さえている業界もある<sup>13</sup>。また、コンビニエンスストアなども寡占度が高い業種として挙げられることが多い。

さて、ここで注意すべき点は、小売業においてチェーンストアによる市場シェアの高さが、直接的に競争の度合いを決定するのかという問題である。この例でいうと、寡占度の低いスーパーマーケット業界の競争は激しく、寡占度の高い家電販売業界の競争が緩やかなのかということである。この点においては、成生・行本（2005）が行った日本の小売店

舗数と市場の競争性の関係について実証分析が参考になる。従来市場の競争性が生産者の数に依存すると考えられていたが、実際には小売店舗数が多いと市場は十分に競争的であることを示している。競争が激しいと価格は下落していくので、生産者マージンと小売マージンが低下し、その結果産業の利益率が大きく落ち込むことを解明している。ここで重要な視点は、小売業においては生産者の寡占度に関らず、店舗の数そのものが多ければ市場は競争的になるというインプリケーションである。つまり業種によっては数社の企業による寡占化が進んだ市場も存在するが、実際には店舗数が非常に多いような場合、その業種の市場も極めて競争的になっていると考えられるのだ。寡占度が高いと言われる業種についても、店舗密度のような分析も付加えて判断すると、結局のところ、日本の小売市場は極めて競争的と考えるべきであろう。

では、競争が激しい日本の小売業はなぜ非効率と言われる産業なのであるのか。これについては、市場の競争性とは別の問題がある。

マッキンゼー・グローバル・インスティテュートの青木・Alan Garber・PaulRomer(2000)の「日本経済の成長阻害要因～ミクロの視点からの解析～」によれば、日本の小売市場は、米国に比べて零細な個人商店や中小企業が多すぎる点を指摘し、非効率な事業所が撤退しない構造が労働生産性を低めていると説明した。市場サイズに比べて小売事業所数が多すぎる点を問題視しており、非効率な事業所が淘汰されない原因として政府の補助金や過度な規制の存在などを挙げている。市場メカニズムが正常に機能している場合は、生産性の高い企業の参入や規模拡大とともに生産性の低い企業が退出されることで全体の効率性が向上するはずであるが、日本においてはそのメカニズムが働いていないため成長を阻害していると結論づけている。

以上のいくつかの議論をまとめると、日本の小売市場における労働生産性の特長としては、日本の小売市場は店舗数が多く競争性自体は高いと考えられるものの、効率性の高いチェーンストアによる市場の寡占化が進展せず、非効率な零細規模の小売業が依然多いため、産業全体の労働生産性が伸び悩んでいると言えるだろう。しかし、小売業といっても様々な業種が存在しているため、今後は小売業を業種ごとに細分化して分析した労働生産性の研究が求められていくはずである。

### 3.2.3 日本の小売業の労働生産性を救うのは誰か

既に紹介したがマッキンゼー・グローバル・インスティテュートの青木・Alan Garber・PaulRomer (2000) の「日本経済の成長阻害要因～ミクロの視点からの解析～」で、彼らは日本の小売業は零細規模の事業所が過剰で、マーケットの寡占化が進まないために低生産性に甘んじていると指摘した。米国に比べて日本の労働生産性がかなり低い水準にあることを問題視しており、競争の促進を阻害するような規制を撤廃すべきと主張している。日本ではこのレポートを背景に小売企業の低生産性を非難する声も多い。実際に松浦・菅野(2008)は日本の小売市場において、米国と同じようにナショナルチェーンストアが参入することで生産性の変動に影響を与えているかどうかを調べたところ、日本でも大規模店の参入効果が確認され、米国型の生産性変動パターンに近づいたと報告している。これは日本のモータリゼーションが進展し、買い物行動が米国型に似てきたことも影響していると説明した(p.8)。この結果からすると、日本の小売業の低生産性は多数の零細事業所の存在に起因していることは間違いなく、大規模チェーンの進出が生産性の向上に貢献しているようだ。

その一方、権・金(2008)によれば、企業活動基本調査のデータを使用して日本の商業の生産性ダイナミクスを分析した結果、生産性の低い企業が市場から退出することで産業全体のTFPが上昇する正の退出効果が確認できたとし、マッキンゼー・グローバル・インスティテュートの分析の見解に少なからず疑問を呈した。零細な低生産性事業所の退出効果よりも、むしろ企業のイノベーションなど内部効果による生産性の向上が必要であると結論付けている(p.13)。この内部効果の必要性は森川(2007)も主張している。2001年から2004年までの企業活動基本調査のパネルデータを使用して、小売業の生産性の企業間格差について分析したところ、小売業は企業間格差が製造業に比べてもほとんど変わらない水準であり、その格差についても産業間の要因ではなく産業内の要因でほぼ説明できるとした。また、小売業の特長として特に内部効果が極めて少ない点を指摘し、各企業が生産性の向上に取り組むことで産業全体の効率性を改善できる可能性を指摘した(p.21)。

ここまでの議論からすれば、日本の小売業の労働生産性を救うのは、大規模なナショナルチェーンストアによる参入効果である可能性が高いということになる。実際、日本でもそのような大規模店の小売企業が参入することで、非効率な中小小売店が退出するマーケットのダイナミズムも確認されており、有効性は高いと言えよう。しかし、松浦・菅野(2008)の言う大規模店の定義は売場面積1,000 m<sup>2</sup>以上を指している。米国で言えば、このサイズ



は決して大きな店舗面積の部類には入らない．このようなスケール感の違いを，曖昧なまま議論されることが多い点には注意しておかねばならない．

また，日本の小売業の店舗面積と労働生産性に関する研究では峰尾（2005）がある．峰尾によれば規模の経済性について十分に収穫逓増を実現するには最低でも 3,000 m<sup>2</sup>以上が必要であり，それ以下であれば，むしろ 1,000 m<sup>2</sup>以下が望ましいと主張した（p.156）．今後については，大規模小売店舗への集中度は高まるものの，非効率性の存在から一様に集中化されることはなく，経済効率性の高い適切な規模の小売店舗が主流になるだろうと結論付けている．

では日本の小売業の労働生産性を救うのは誰なのか．マッキンゼー・グローバル・インスティテュートのレポートは，規模の利益を享受できるだけの営業規模をもつ効率性の高いチェーン店が生産性を向上させると説明しており，ウォルマートやセーフウェイのような大規模店舗を擁するリテラーを救世主としてイメージさせるかもしれない．宮川（2008）も，イトーヨーカドーやイオングループのような大規模スーパーは絶えず流通の効率化を図り，店舗の見直しを通じて生産性の向上の努力を怠らないと述べている（p. 7）．このような大規模なナショナルチェーンストアは生産性が高く，小売業の救世主のような感覚にある人が多いのだろう．しかし，峰尾が示したように、日本の小売市場は必ずしも大規模店舗が高い生産性を実現しているわけではない．イトーヨーカドーやイオングループなどのメガチェーンストアが本当に日本の労働生産性の向上を支えているのであろうか．日本においてはモータリゼーションの発展やサービスの質の違い，買い物行動の違い，地理的な違いなど諸条件が米国とは明らかに異なるため，米国流を追いかけたような小売業態が労働生産性の救世主になる可能性を個人的には感覚として持ちにくい．現に，日本市場に参入した小売業のトイザラス，カルフル（すでに撤退したが）に加えてウォルマート傘下の西友も業績はひどい惨状である．小売業はドメスティックな産業であるため，よりその国の状況に合わせた分析と議論が必要であり，単純な国際比較による分析から示唆的な見解を得ることはかなり難しいと考えるべきではないか．また，大規模店舗などの規模感で小売業を語られることも多いが，そもそも米国のウォルマートのようなスーパーストアは「何でも屋」であることが多い．しかし，日本は食品・家電・雑貨・アパレルなどカテゴリーキラーが多いという特性もある．日本の小売業については，店舗面積だけでなく，業種を中心とした分析が必要と考える．しかし，依然このような分析は不十分であり，本稿が明らかにしたいテーマである．

### 3.3 雇用と労働生産性に関する先行研究

#### 3.3.1 見せ掛けの労働生産性の回復

労働生産性指標の変化は、多くの複雑に絡み合った要因に影響を受けた結果であるため、変化が起こった事実よりも、むしろその要因分析の方が重要性が高い。労働生産性があたかも改善したり悪化したかのように見えても、実際には景気変動による需要量の変化が大きな影響を及ぼしていたり、物価変動による名目価格の変化が影響を与えたりしているため、本質的な生産効率の改善具合を捉える視点が常に必要である。

宮川（2008）は、日本の経済成長率が伸び悩む中で2000年代には労働生産性指標が持ち直している現象を捉えて、マクロレベルの労働生産性を向上させるだけでは、日本経済全体の成長を達成させることは難しく、よりきめ細かい分析とそれにあわせた政策の実行の必要性を訴えている（p. 2）。具体的には、1990年代から2000年代にかけてほとんど付加価値が改善していないにも関わらず、労働投入を節約したり資本設備の増強を抑制するなど、投入生産要素を意識的に減少させることで労働生産性指標を改善させる、いわばリストラ型の後向きの生産性向上施策の存在を指摘した（p. 4）。このような実証研究には、深尾・宮川（2008）や権・金・深尾（2008）もあり、2000年から2005年にかけて日本の非製造業のTFPは労働投入・資本投入・中間投入を全て減らす中で上昇が起きたことを示した。しかも、パート雇用が減らないなど、労働の質もほとんど上昇しなかったと説明している。一方、製造業においては、マン・アワー投入は非製造業にもまして減少したが、中間投入や資本投入増加が加速する中でTFPの上昇が起きており、パート雇用は減少するなど労働の質上昇も著しかった（p. 3）。

米国の研究では、D.Oliner・E.Sichel・J.Stiroh（2007）が、米国の1995年から2000年までの生産性の改善はITによるものが大きかったが、1995年以降に収益性を悪化させた企業が、2000年以降に急激に生産性を向上させるような業界があったように、2000年以降はリストラによるコスト削減が生産性に影響を及ぼしていたと指摘している（p. 49）。

このようなリストラ型の改善を長期的に継続することは、非現実的であると誰もが分かっている。新たな市場を見つけて産出量の拡大を図るとともに、資本の蓄積をすすめることで効率的な生産を志向する前向きの改善こそが持続的な経済成長を可能にする。しかし、人口減少による内需低下の影響が大きいドメスティックな産業であるサービス業などでは、短期的な改善に走ってしまう傾向が現実には見受けられる。企業の取り組み方や姿勢といったものが短期的には生産性指標を改善に向かわせる一方で、中長期の経済成長を犠牲に

していることは深刻な社会問題である。労働生産性と経済成長の密接な関係について、産業毎にきめ細かい分析を行い、まずはどのような現象が起こっているのかを詳細に把握し、今こそ正しい見識を共有するべきであろう。

### 3.3.2 労働生産性と労働力市場

次に労働市場が企業の生産性に与える影響について考察して見たい。企業は生産要素として労働力を労働市場から調達しているため、その市場の動向や性質には大きな影響を受けていると考えられる。例えば、労働力市場での調達コストが上昇すると、企業は機械化を促進するため労働装備率が上昇し、労働生産性が向上するメカニズムが機能することは既に述べた通りである。労働力市場における価格変化の動向が生産性に影響を与え続けてきたのは間違いない。

これに加えて、労働力市場の流動性が生産性に影響を与えているとの議論がある。例えば、景気後退局面などで産出量が減少し稼働率の低下が避けられないような場合を仮定しよう。企業は稼働率の低下に合わせて、労働力の投入量を調整することで生産性の水準を安定的に維持しようとするはずである。このような場合、労働力量の短期的な調整機能がどの程度あるのかが焦点となる。つまり、労働力を短期間で調整できれば生産性は限りなく安定的に維持できる可能性が高いが、調整に時間を要する場合には一時的な低下が避けられないはずである。関連する研究には、奥平・滝澤・鶴光（2008）があり、解雇規制の強化によって労働生産性が有意に減少すると報告している（p.12）<sup>14</sup>。労働力市場の流動性が高いと雇用の調整弁としての機能を強く発揮するのであろう。このような機能は企業の労働生産性を安定的に維持することに貢献するので、日本においてもいわゆる派遣制度などの規制緩和が進められたと考えられる。

しかし、2008年に起きたリーマンショックを発端とする世界同時不況のような状況においては、いわゆる派遣切りという形で社会問題に発展した。労働力市場の流動性は企業の労働生産性に貢献してきた一方で、極端な不況が起こった場合には急激な雇用削減が行われて問題化されてしまう。このような場合は、労働者の手取りを減らして消費者心理を過度に悪化させるため、景気の下振れを加速させる要因にもなってしまった。企業の労働生産性は急激な悪化をある程度免れるかもしれないが、一国の経済全体に与える傷口は深いいため、生産性指標だけに囚われてしまうと、マクロ経済活動全体のバランスを崩す危険性があることも忘れてはならない。

また、労働市場の流動性という観点では、パートタイム労働者拡大による生産性効果という議論もある。森川（2007）によれば、企業活動基本調査のパネルデータを使用して、企業の生産性（TFP）とパートタイム労働者比率の関係を分析した結果、短期的にはパートタイム労働者比率を高めることで TFP を向上させる効果を持っていることが確認されたと報告している。しかし、これはあくまでもワンショットの効果であり、伸び率でみるとマイナスになる可能性を指摘している（p.14）。

小売業の経営者の間では、パートタイム労働者を積極的に活用することで、人件費・労務費を抑えようとする発言が散見される。しかし、長期的に労働生産性を向上させる観点からすると、このような戦略には持続的な効果を期待できず、人的資源の地道な蓄積の必要性を今一度認識すべきではないか。

このように、労働生産性は付加価値額を従業員数で除すことで計測される効率性を表す指標であるため、従業員数の変化に影響を与える労働力市場との関係を十分に認識する必要である。ただし、いずれにしても重要な視点は、中長期的に労働生産性の向上を目指すことであり、短期的な労働生産性指標の変化には一喜一憂すべきではない。

### 3.3.3 労働生産性と労働力の移動

労働生産性のメカニズムは、資本コストに対する労働コストの相対的な上昇によって生産要素としての労働力を資本に置き換えようとするインセンティブが企業に働き、労働装備率を上昇させることによって労働生産性が向上すると考えられている。

企業の労働生産性が向上するということは、経済成長に貢献する意味で至極歓迎すべきものであるが、負の側面として労働を資本に置き換える分だけ雇用を減少させるとの指摘がある。小村（2008）は、生産効率が改善することで労働力需要が減少した場合には失業者の増加をもたらすことがあり、結果的に経済が縮小均衡に向かう可能性は否定できないとした。労働生産性が改善されるだけでなく、労働生産性の向上に伴って余剰となった労働者の受け皿になるような新しい産業の創出が必要であると提言している（p.5）。これは各企業がミクロレベルにおいて労働生産性の向上に全力で取り組みつつも、マクロレベルにおいては新たな雇用を創出する産業の育成に取り組むことが、日本経済全体の健全な発展につながるということである。労働生産性だけが改善すれば良いわけではなく、全体のバランスがとれてこそ、経済成長に貢献できるという視点はとても重要である。企業は生産効率の改善に取り組む意欲はあるものの、基本的に余剰人員の受け皿にまで責任を果た

そうとは考えない．よって，このような労働生産性の向上を推進しながら，マクロ経済のバランスを調整するような役割を果たせるのは政府しかいない．実際そのような調整役を果たすために政府は様々な経済政策を立案し実行している．例えば，生産効率の高い設備の導入を促すために新規投資に対する減税措置を講じる一方で，新たな雇用を創出するためにベンチャー企業や新たな産業を育てるインキュベーションセンターの運営に力を入れたりしている．労働生産性の向上とは企業の不断の努力だけに支えられているわけではなく，政策が与える影響も大きいのである．

では，実際に労働力の移動と労働生産性にはどのような関係があるのだろうか．このような研究では大和田（2002）が詳しい分析を行っている．この研究の前提は，労働力が労働生産性の高いところに移動すれば，経済全体の労働生産性が向上するはずであろうという考えだ．実際に法人企業統計データを使用して 1975 年以降のデータを 5 年ごとに区切って確認したところ，労働生産性の変化と労働力の移動には有意な関係がなく，労働力は売上高が拡大している産業に移動していることを明らかにした．この分析から推測すると，労働生産性の向上が雇用の減少に必ずしも大きな影響を与えているとは言い切れないことが分かる．少なからず国全体の経済成長が続いている以上は，労働生産性の向上が雇用の削減に大きな影響を与えることはないであろう．また売上高が拡大している産業に労働力が移動していることは確かなので，雇用を創出するような新しい産業を育成することは労働生産性の改善に正の影響を与えることは間違いない．小村（2008）が指摘したように，労働生産性の向上と産業の育成は両輪となっていて，どちらが欠けてもいけない存在といえよう．

## 4．リサーチデザインと分析結果

### 4．1 リサーチデザイン

#### 4．1．1 リサーチクエスション

本稿の目的は企業のマイクロデータを使用して、労働生産性の動向に対する企業の雇用や、付加価値額の変化率に対する各構成要素の寄与度との関係について、収益性という軸を加えて分析を試みるものである。労働生産性の変化はその定義式からも分かる通り、「付加価値額の変化」と「従業員数の変化」に当然に影響を受けているため、その変化の要因について詳細な分析を行うことが最も重要で基本的なことである。しかし、小売業を業種別にまで分類して分析されることは少ないため、本稿では中長期的なデータを使用して、その動向や業種別の特長を捉えようとしている。また、付加価値額の変化率以上に従業員数を減少させている見せ掛けの労働生産性の改善をしているような企業の特長について、特に興味を持っているため、従業員数を「増加させた企業」と「減少させた企業」に分類し、各企業の付加価値額の変化に対する各構成要素のマグニチュードを観察してみた。合わせて、小売業において労働生産性を伸ばしている業種（企業）や足を引っ張っている業種（企業）はどのような要因があって、業種の動向にどのような影響を受けているかについても明らかにする。本稿では上記のような一般化できる特長とは別に、より深い考察を得るため、ケース事例として4社について労働生産性を中心とした分析を行う。労働生産性は企業や業種を取り巻く様々な要因から影響を受けているため、特長的な企業については詳細な分析を試みるものである。

#### 4．1．2 使用するデータ

一般的な研究で小売業について分析する際には、経済産業省が行っている『商業統計調査』や『企業活動基本調査』のデータを使用していることが多い。しかし、本稿では業種毎の労働生産性や、収益性との関係についても分析することを目的としているため、日経 NEEDS - FinancialQUEST からダウンロードできる、上場小売業に分類される企業の1999年度から2009年度の単体の財務データを使用した。財務データをダウンロードした企業について、コンビニエンスストア（CVS）、ドラッグストア（DRG）、GMS、ホームセンター（HC）、スーパーマーケット（SM）、カーディーラー、外食産業、家電量販店、

専門店、通販・IT、百貨店、特殊小売店（多角化・ガス卸売・投資事業など一般的な小売業とは考えにくい事業を行っている企業）の12の業種に分類して分析を行っている。外食産業は狭義的には小売業には属さないが、広義的にはサービス産業として同じく分類されるため、比較対象として使用した。その他、ホールディング会社のデータについては労働生産性を正しく計測出来ないため対象から外している。また、特殊小売店については本質的な小売業の概念から外れるため対象から除外しており、欠損値があるような場合もサンプルから除外しているため、実際の上場企業数とは一致していない。サンプル企業は各年約350社から400社程度であるが、近年は大手小売業がホールディング会社へ移行したり、百貨店などを中心に合併などが発生しているため、企業数は減少傾向にある。そのような都合から中期的な変化率の分析については2003年度から2005年度を主に取り扱っているが、長期的なデータの比較においては直近のデータも使用して行った。

ここでいう労働生産性とは名目ベースの労働生産性を指しており、分母は2期平均の従業員数を使用している。このデータでは正社員数のみが使用されているため<sup>15</sup>、原則的に正社員ベースの労働生産性を取扱っている。よって、各社の臨時雇用者比率の動向によってはバイアスを受ける可能性を予め理解する必要がある。ただし、その点の考察については、ケース事例で行っている。また、付加価値額は「人件費＋賃料＋減価償却費＋支払特許料＋租税効果＋純金利負担＋利払い後事業利益」で計算している。

## 4.2 分析結果

### 4.2.1 上場小売業と零細事業所の労働生産性格差

2008年度の上場小売業の名目労働生産性は2,017万円であり、2000年度と比較して約10%の伸び率であった（表1と図1）。これは卸小売業の640万円（伸び率は約2%）小売業の456万円と比較してかなり高い数値である。この結果は、上場するチェーンストアの効率性の高さと比較して、如何に零細規模の事業所が低い効率性にあるかを明確に示すものである。先行研究でマッキンゼー・グローバル・インスティテュートが指摘したように、日本の小売業の低生産性の要因が、多数の零細事業所の非効率性にあることは間違いないようだ。ただし、実際には上場企業の労働者数が正社員数のみでカウントされていることを考慮しなければならない。『生産性白書 2008年版』によれば、上場小売業の臨時雇用者比率を推計して労働生産性を計算したところ、約20%から30%程度その水準が落ちると分析した（p.84）。この結果が正しいとすると、約20%から30%程度割り引いて考えな

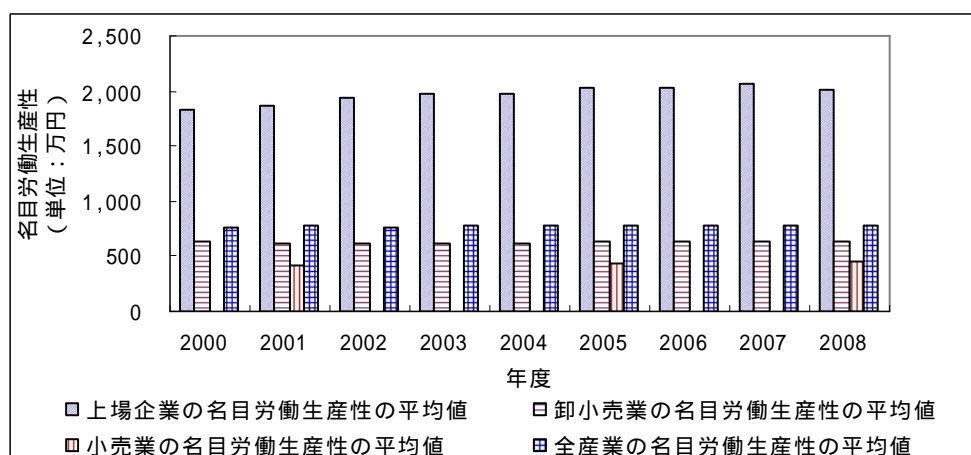
なければならないことになるが、それにしても格差が大きいことには変わらない。

表 1 上場企業平均と産業平均の名目労働生産性の比較

年度	上場企業の平均値	卸小売業の平均値	小売業の平均値	全産業の平均値
2000	1,830	629		769
2001	1,872	619	423	776
2002	1,929	618		769
2003	1,973	614		774
2004	1,982	608		775
2005	2,025	626	434	781
2006	2,023	639		786
2007	2,056	636		785
2008	2,017	640	456	784

(日経 NEEDS - FinancialQUEST のデータで計測した数値と日本生産性本部のデータを基に作成)

図 1 上場企業平均と産業平均の名目労働生産性の比較



(日経 NEEDS - FinancialQUEST のデータで計測した数値と日本生産性本部のデータを基に作成)

労働生産性の計算式を「従業員 1 人当り売上高・営業収益」と「売上高対付加価値率」に分解して長期的な推移を確認したのが表 2 と図 2 である。この売上高対付加価値率とは、「金銭的な価値をどれだけ新たに生み出せる事業構造になっているかを比率にしたもの」(『生産性白書 2008 年版』p.176)であり、企業の収益力を表す指標に近いものである。上場企業においては、短期的には上げ下げが見られるものの、長期的には売上高対付加価値

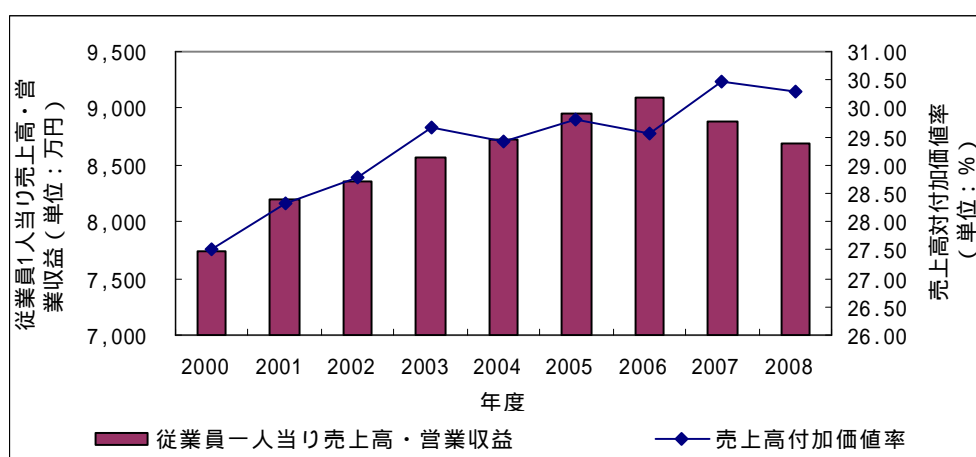


率を改善させることで労働生産性を向上させていることが分かる。一方で、従業員 1 人当り売上高、営業収益については、2006 年度以降は低下傾向にあるようだ。この要因は景気後退の影響による消費低迷も考えられるが、イオングループやセブンイレブンジャパン、イトーヨーカ堂などの大手小売業らがホールディング会社へ移行したため、平均値の高い企業がサンプル対象から除外されている影響も若干ある。

表 2 従業員 1 人当りの売上高・営業収益と売上高対付加価値率

年度	サンプル企業数	従業員一人当り売上高・営業収益	売上高対付加価値率
2000	419 社	7,744 万円	27.52%
2001	436 社	8,193 万円	28.31%
2002	441 社	8,359 万円	28.77%
2003	405 社	8,571 万円	29.68%
2004	422 社	8,732 万円	29.42%
2005	405 社	8,953 万円	29.79%
2006	393 社	9,097 万円	29.57%
2007	372 社	8,877 万円	30.46%
2008	353 社	8,698 万円	30.30%

図 2 従業員 1 人当り売上高・営業収益と売上高対付加価値率の動向



(日経 NEEDS - FinancialQUEST のデータを基に作成)

#### 4.2.2 従業員数と付加価値額の変化率による比較

前項では上場小売業の労働生産性について長期的な動向を観察したが、本項では、企業のマイクロデータを使用して中期的な労働生産性、従業員数、付加価値額、収益性指標の変化率を計算し、労働生産性が向上した企業と、労働生産性が悪化した企業に分類することで、その特長を明らかにする。観測期間は2003年度から2005年度と2006年度から2008年度の2期間である。以上の分析結果を表3と表4にまとめている。

まず、2003年度から2005年度において労働生産性が向上した企業はサンプル数396社の内235社であった。つまり、残りの約4割の161社が、この期間に労働生産性を悪化させていたことになる。労働生産性を向上させた企業における、労働生産性の水準の平均値は2,194万円であり、ほぼ全上場企業（小売業以外の産業を含む）の平均値2,129万円に近い水準である。その期間の変化率は、17.7%で非常に高い伸び率と言えよう。労働生産性が大きく伸びた要因としては、付加価値額の伸びが非常に大きかったことであり、その変化率は29.4%であった。同じ期間においては、従業員数も増加していた。その伸び率は11.6%と大きかったが、結果として労働生産性が向上したのは、従業員数の伸び率以上に付加価値額が拡大していたからである。また収益性においては、売上高対営業利益率5.1%（伸び率は1.1%）、売上高対経常利益率5.2%（伸び率は1.1%）、ROA7.9%（伸び率は1.4%）といずれも高い水準にあり、労働生産性に合わせて収益性も改善していた。結果からだけすれば、労働生産性を向上させる企業は収益性も高く、小売業全体の効率性を高めていると言えるだろう。

しかし、労働生産性が向上した企業においてもその要因は様々である。例えば、同じ期間中に、従業員数が減少した企業数と、増加した企業数は、ほぼ半数ずつであった。ただし、付加価値額の改善については75%の企業が達成しており、原則的に付加価値額の改善なくして労働生産性の向上は困難であることが分かる。また、付加価値額を減少させたような企業は、たとえ労働生産性を向上させていようとも、その収益性については水準、伸び率ともに低い結果であった。平均的に見ると、労働生産性を向上させている企業は付加価値額を拡大させながら、収益性も高めていたが、一部にはあまり健全でない労働生産性の向上をしている企業がいたことが分かる。

では一方で、労働生産性を悪化させた企業については、どのような特長が観察されるのであろうか。2003年度から2005年度に労働生産性を悪化させた161社の労働生産性の水準の平均値は1,795万円であり、労働生産性を向上させた企業に比べて約2割低い水準で

あった。変化率で示すと-10.4%と大幅な悪化で、要因としては付加価値の改善がわずかに8.9%にあったにも関わらず、従業員数の伸びが24.1%と遥かに大きかったことである。収益性指標については、売上高対営業利益率3.6%（伸び率は-1.5%）、売上高対経常利益率3.6%（伸び率は-1.3%）、ROA5.8%（伸び率は-2.1%）であった。これは労働生産性を向上させた企業と比べて、当然いずれも低い水準である。ただし、労働生産性を悪化させた企業の中でも、状況はそれぞれ大きく違うようである。実際には付加価値額を増加させた企業も多く、このような企業が労働生産性を悪化させた要因は付加価値額の伸び率以上に従業員数を過度に増加させたことであった。収益性については変化率こそマイナスであったものの、その水準は労働生産性を向上させた企業とほとんど変わらない。しかしながら労働生産性を悪化させた企業の中には、付加価値額と従業員数を大きく減少させた企業も存在し、その収益性の水準はかなり低く、変化率もマイナスであった。

2006年度から2008年度においては、労働生産性が向上した企業はサンプル数349社の内168社であった。つまり、残りの約5割の181社がこの期間に労働生産性を悪化させていたことになる。2003年度から2005年度と比較すると全体的に労働生産性が悪化した期間であった。しかし、前述したような特長は、概ね2006年度から2008年度においても確認できた。

いずれの期間においても、労働生産性を向上させた企業と悪化させた企業については、労働生産性の水準や収益性に大きな違いがあった。そして、ここで確認すべきポイントは、労働生産性を向上させていた企業の中の一部には、健全でない改善の動きが存在していた点である。また反対に、労働生産性を悪化させた企業の中にも、付加価値額を拡大させ、収益性にも優れる企業が散見されたことである。つまり、労働生産性指標が向上した企業の中には後向きな労働生産性の改善の動きがある一方で、労働生産性指標が悪化した企業の中には前向きな労働生産性の改善の動きが存在する可能性があるのだ。このような視点での分析については、さらに次項にて議論する。

表 3 労働生産性を向上させた企業と悪化させた企業の比較

( 2003 年度から 2005 年度データ・数値は平均値 , ( ) は変化率を示す . )

		従業員数 の変化	付加価値額 の変化	社数 社	労働生産性 万円	従業員数 人	付加価値額 百万円	売上高対営業利益率 %	売上高対経常利益率 %	R O A %
労働生産性	向上	増加	増加	121	2,246(+18.2%)	745(+32.6%)	17,905(+53.4%)	6.5%(+1.3%)	6.5%(+1.3%)	11.1%(+1.9%)
		増加	減少	2	940(+25.4%)	1,221(+4.7%)	1,951(-1.9%)	1.7%(-0.4%)	2.1%(-0.7%)	5.4%(-2.2%)
		減少	増加	57	2,080(+23.7%)	1,356(-7.4%)	30,668(+15.5%)	5.2%(+1.5%)	5.3%(+1.6%)	6.2%(+1.5%)
		減少	減少	55	2,025(+10.3%)	1,246(-14.8%)	25,820(-7.7%)	2.1%(+0.2%)	2.3%(+0.2%)	3.0%(+0.1%)
		向上した企業合計		235	2,194(+17.7%)	1,006(+11.6%)	22,717(+29.4%)	5.1%(+1.1%)	5.2%(+1.1%)	7.9%(+1.4%)
	悪化	増加	増加	80	1,903(-9.6%)	647(+52.2%)	12,458(+31.2%)	5.5%(-1.1%)	5.6%(-0.9%)	9.0%(-1.8%)
		増加	減少	29	1,785(-17.7%)	611(+8.5%)	9,862(-11.3%)	3.25%(-2.5%)	3.4%(-2.3%)	4.2%(-4.0%)
		減少	増加	5	1,747(-2.2%)	702(-4.7%)	12,625(3.5%)	2.8%(-0.6%)	2.8%(-0.5%)	4.5%(-1.0%)
		減少	減少	47	1,623(-8.5%)	964(-11.1%)	18,909(-15.9%)	0.7%(-1.6%)	0.5%(-1.5%)	1.4%(+1.5%)
		悪化した企業合計		161	1,795(-10.4%)	735(+24.1%)	13,879(+8.9%)	3.6%(-1.5%)	3.6%(-1.3%)	5.8%(-2.1%)

( 日経 NEEDS - FinancialQUEST のデータを基に作成 )

表 4 労働生産性を向上させた企業と悪化させた企業の比較

( 2006 年度から 2008 年度データ・数値は平均値 , ( ) は変化率を示す . )

		従業員数 の変化	付加価値額 の変化	社数 社	労働生産性 万円	従業員数 人	付加価値額 百万円	売上高対営業利益率 %	売上高対経常利益率 %	R O A %
労働生産性	向上	増加	増加	102	2,263(+10.9%)	883(+21.2%)	18,953(+35.8%)	4.8%(+0.7%)	5.0%(+0.7%)	8.6%(+1.1%)
		増加	減少	5	3,284(+10.3%)	274(+9.5%)	5,387(-9.2%)	15.3%(+11.4%)	11.2%(+7.6%)	2.9%(-1.4%)
		減少	増加	35	2,307(+13.3%)	837(-5.6%)	20,387(+9.7%)	3.1%(+0.2%)	3.2%(+0.3%)	5.3%(+0.2%)
		減少	減少	26	2,155(+12.5%)	990(-12.6%)	23,376(-6.1%)	1.6%(-0.2%)	1.8%(-0.1%)	2.6%(+0.0%)
		向上した企業合計		168	2,286(+11.6%)	872(+11.6%)	19,533(+22.5%)	4.3%(+0.7%)	4.3%(+0.7%)	6.8%(+0.7%)
	悪化	増加	増加	93	2,003(-8.7%)	1,011(+37.2%)	21,883(+19.9%)	5.2%(-1.5%)	5.2%(-1.5%)	8.3%(-2.4%)
		増加	減少	47	1,616(-17.8%)	802(+11.8%)	12,303(-11.5%)	2.5%(-3.2%)	3.6%(-2.6%)	3.8%(-4.3%)
		減少	増加	1	1,161(-5.3%)	182(-1.1%)	2,167(1.5%)	7.2%(-0.6%)	6.8%(-1.1%)	6.0%(-1.4%)
		減少	減少	39	1,445(-37.7%)	950(-16.9%)	15,450(-34.7%)	0.2%(-2.3%)	0.3%(-2.4%)	0.2%(-2.2%)
		悪化した企業合計		181	1,775(-17.5%)	939(+18.4%)	17,865(-0.4%)	3.4%(-2.1%)	3.7%(-2.0%)	5.3%(-2.9%)

( 日経 NEEDS - FinancialQUEST のデータを基に作成 )

#### 4.2.3 付加価値額の変化に対する構成要素のマグニチュード分析

労働生産性を向上させた企業の中には、従業員数や付加価値額を減らした企業もあれば、従業員数や付加価値額を大きく伸ばした企業も存在していた。本稿は雇用の動向と労働生産性の関係について研究の力点を置いている。そこで、労働生産性を向上させた企業と、悪化させた企業それぞれについて、従業員数を削減した企業と増加させた企業に分類して、比較を試みた。また、定義式から確認できるように、労働生産性指標は付加価値額の変化に大きな影響を受けている。よって、付加価値額の構成要素である人件費、賃料、減価償却費、支払特許料、租税公課、純金利負担、利払い後事業利益が付加価値額の変化に対してどれくらいの寄与度を持っているのかを合わせて分析した。

表5と表6は2000年度から2002年度、2003年度から2005年度、2006年度から2008年度について、労働生産性を向上させた企業について、従業員数の増減によって分類し、それぞれの労働生産性指標、経営指標、付加価値額の変化率に対する各構成要素の寄与度の平均値を比較したものである。この3期間においては、全体的に労働生産性が悪化した2006年度から2008年度を除けば、労働生産性を向上させた企業の中で、従業員数を増やした企業と減らした企業の割合はほぼ半分程度であった。

まず、労働生産性の伸び率を比較した場合、2003年度から2005年度の数値で言えば、従業員数を増やした企業が18.3%、従業員数を減らした企業が17.1%とほとんど変わらない結果であった。この傾向は3期間においてもほとんど同じような数値である。しかし、同じような労働生産性の伸び率であったものの、その要因についてはかなり様相が違う。従業員数を増やした企業においては、従業員数を32.2%と大きく伸ばしながら、付加価値額はそれを上回る52.5%も増加させていた。逆に従業員数を削減したような企業においては、従業員数を-11.0%と大きく減らしながら、付加価値額は4.1%のわずかな改善に留まっていた。つまり、両者の労働生産性の改善度合いにはほとんど差がないものの、従業員数を増やした企業は付加価値額も大きく伸ばしながら拡大傾向で労働生産性を改善していたが、従業員数を減らした企業は、伸び悩む付加価値額に対して従業員数を大幅に減らすことで労働生産性を改善させており、本質的な意味においては対照的な結果であることが明らかになった。付加価値額の大きさを見ると、従業員数を減らした企業は28,287百万円であり、従業員数を増やした企業の17,645百万円を大きく上回っていた。これを付加価値率で比較すると、従業員数を増やしている企業が25.7%であるのに対して、従業員数を減らした企業が21.1%となるので、いかに従業員数を増やしている企業が効率的に付加価値

を創造しているかが分かる。労働生産性の水準においては、従業員数を減らした企業は 2,053 百万円であるのに対して、従業員数を増やした企業は 2,323 百万円とその差は歴然と表れていた。

次に付加価値額の変化率に対する各構成要素の寄与度について見てみる。従業員数を増やした企業においては、付加価値額の伸び率 52.5%に対して、人件費、労務費の寄与度が 24.5%でありほぼ半分を占めていた。また、賃借料は 10.2%、減価償却費は 2.4%の寄与度であり、積極的な出店や設備投資を行っている背景が推測された。利払い後事業利益の寄与度は 14.6%と人件費・労務費よりは低かった。これは、企業の労働生産性が伸びる場合、利益が膨らんだ影響よりも、発展的に従業員数が拡大し人件費・労務費の寄与度が高まる影響の方が強い可能性を示唆している。

一方、従業員数を減らした企業においては、4.1%という付加価値額のわずかな伸び率に対して、人件費・労務費の寄与度は-1.8%とマイナスであった。減価償却費は-0.1%と投資を抑制している傾向がわずかだが見られた。しかし、設備投資や労働投入を抑えたものの利払い後事業利益の寄与度は 5.6%と低位なものであった。このデータからすると、従業員数や資本投資を抑制するようなりストラ型の施策は、利払い後事業利益に大きな影響を与えることもなく、付加価値額を減らすことで労働生産性を悪化させている姿が明らかになった。

労働生産性指標を向上させた企業においても、従業員数を増やした企業と減らした企業を比較した場合では、両社が実際に置かれている状況にはかなり差があることが分かった。次にその特長をより明確にするため、経営指標についても比較を行ってみる。

売上高・営業収益を比較すると、従業員数を増やした企業の平均売上高・営業収益は 68,577 百万円と中規模であるがその伸び率は 39.8%と高かった。また、平均的な従業員数は 736 人で伸び率は 32.2%と急激に増えていることが分かる。つまり、端的に表現すれば成長過程にある企業と言えるだろう。このような企業は、売上高対経常利益率が 6.4%と収益性でも高い水準にあった。一方、従業員数を減らした企業の平均売上高・営業収益は 133,574 百万円で伸び率は 2.5%であった。年商 1,000 億円を超えているので小売企業の中ではかなり大手企業に入るが、恐らく成長スピードが鈍化しているのだろうと推測できる。収益性については売上高対経常利益率が 3.8%と相対的に低い水準にあった。従業員数は平均して 1,302 人とかなり大規模なことが分かるが、2003 年度から 2005 年度の間では従業員数を-11.0%と減らしていた。3 期間においてはいずれも同様の傾向が見られるが、

2006 年度から 2008 年度ではこの差異が小さくなっている指標もある。これは成熟した大手小売業の合併，ホールディング化が増加しサンプル対象でなくなったことが若干影響している可能性がある。

ここまでの議論をまとめると，次のようなことが言える。まず，労働生産性の指標が向上したからといっても，必ずしも楽観的な状況にはないことが明らかになったと言えよう。なぜなら，労働生産性が向上した企業のほぼ半数が，付加価値額が増えない中，従業員数を大きく減らすことで労働生産性指標を向上させる，いわゆる後ろ向きなリストラ型の労働生産性の改善を行っている可能性があるからだ。この傾向は特に成熟化した年商 1,000 億円程度の大手小売業に多く見られた。これは日本の小売業における規模の経済性が必ずしもうまく働いていない可能性を示している。一方，従業員数を向上させた企業は，企業規模こそ中堅であるが，成長性が高く付加価値額を大きく伸ばしていることから，日本経済全体の経済成長率を後押しする観点からすれば貢献度は高いと言えよう。この分析から言えるのは，小売業全体の労働生産性を高め，かつマクロ経済の成長率に貢献する視点において，労働生産性指標の表面的な改善を目標とするだけでは足りないとする宮川（2008）の主張を補完する結果になったということである。今後小売業の労働生産性を高めるためには，このような従業員数とともに付加価値額を拡大させるような，成長性の高い小売企業の育成を促すことが必要であると言えよう。

表 5 労働生産性を向上させた企業を従業員数の増減で分類して比較（数値は平均値・( ) 中の数値は伸び率）

期間	従業員数	n	売上高・営業収益 百万円	売上高経常利益率 %	労働生産性 万円	従業員数 人	付加価値額 百万円
2000 年～2002 年	増加	140	51,646(+58.8%)	6.1(+0.6%)	2,220(+19.7%)	673(+41.2%)	12,453(+72.1%)
	減少	127	139,088(-0.8%)	2.4(+0.2%)	1,875(+18.6%)	1,462(-14.5%)	29,194(+1.3%)
2003 年～2005 年	増加	123	68,577(+39.8%)	6.4(+1.2%)	2,323(+18.3%)	736(+32.2%)	17,645(+52.5%)
	減少	112	133,574(+2.5%)	3.8(+0.9%)	2,053(+17.1%)	1,302(-11.0%)	28,287(+4.1%)
2006 年～2008 年	増加	107	85,847(+26.3%)	5.5(+1.1%)	2,357(+10.9%)	862(+20.6%)	18,499(+33.8%)
	減少	61	98,440(+0.9%)	2.6(+0.1%)	2,242(+12.9%)	902(-8.6%)	21,660(+3.0%)

（日経 NEEDS - FinancialQUEST のデータを基に作成）

表 6 付加価値額の変化率に対する各構成要素の寄与度（数値は平均値・（ ）の中の数値は寄与度）

従業員数 の変化	n	人件費・労務費 百万円	賃借料 百万円	租税公課 百万円	減価償却費 百万円	支払特許料 百万円	純金利息負担 百万円	利払後事業利益 百万円
増加	140	6,358(+34.2%)	2,725(+16.4%)	149(+0.9%)	871(+3.9%)	31(+0.3%)	3(-0.1%)	2,316(+16.5%)
減少	127	15,964(-1.2%)	7,380(-0.2%)	444(-0.2%)	2,198(-0.2%)	20(+0.1%)	154(-0.1%)	3,034(+3.1%)
増加	123	7,264(+24.5%)	3,964(+10.2%)	146(+0.9%)	1,159(+2.4%)	34(+0.0%)	68(-0.1%)	5,147(+14.6%)
減少	112	15,222(-1.8%)	7,250(+0.3%)	390(+0.1%)	2,260(-0.1%)	25(-0.0%)	52(+0.1%)	3,193(+5.6%)
増加	107	8,920(+15.0%)	4,292(+6.1%)	173(+0.1%)	1,278(+2.1%)	1(+0.1%)	63(-0.4%)	3,898(+10.7%)
減少	61	10,876(-0.1%)	6,351(+0.2%)	175(-0.4%)	1,374(+0.7%)	96(+0.1%)	21(-0.2%)	2,767(+2.6%)

（日経 NEEDS - FinancialQUEST のデータを基に作成）

次に表 7・表 8 は労働生産性が向上した企業だけではなく、労働生産性を悪化させた企業についても比較した結果である。2003 年度から 2005 年度はサンプル企業数 396 社に対して、労働生産性を悪化させた企業数は 161 社であった。そのうち従業員数を増やした企業は 109 社であり、逆に従業員数を減らした企業は 52 社であった。労働生産性の水準を見ると、従業員数を増やした企業は 1,872 百万円で伸び率が-11.6%であったのに対し、従業員数を減らした企業は 1,635 百万円で伸び率が-7.9%だった。労働生産性の変化の要因について見ると、従業員数を増やした企業は、付加価値額を 19.9%と大きく改善したものの、その伸び率以上に従業員数を 40.6%も増やした結果、労働生産性を悪化させていることが分かる。また、その付加価値額の伸び率 19.9%に対する各構成要素の寄与度を観察すると、ほとんどが人件費・労務費の増大 12.6%で説明が出来た。賃借料 5.2%と減価償却費 1.7%が増加しているのは、従業員数を増やししながら労働生産性を向上させた企業と同じ傾向で、恐らく積極的に設備などの資本投資を行っているからであろう。ただし、利払い後事業利益の寄与度はほとんどなく、人件費、労務費の増大が利益の拡大を阻害しているのかもしれない。経営指標を見ると、売上高・営業収益の平均は 51,302 百万円と中規模であるが伸び率は 26.2%と高かった。売上高対経常利益率こそ-1.3%と落ち込んだが、その水準は 5.0%と高いポジションにある。このような特長からすると、労働生産性を悪化させてはいるが、売上高・営業収益や従業員数の伸び率が高いことから、従業員数を増やししながら労働生産性を向上させた企業と同じように、成長過程にある伸び盛りの小売企業であると推測して問題はなさそうである。

一方、労働生産性を悪化させた企業の中で従業員数を減らした企業について見ると、付



加価値額を-14.1%と大幅に減らしていたが、従業員数を-10.5%減らすことで労働生産性指標の落ち込みを食い止めていた。付加価値額-14.1%の変化率に対する各構成要素の寄与度を観察すると、利払い後事業利益を-5.1%と減らしていることが分かった。さらに、人件費・労務費-6.8%、賃借料-1.3%と租税公課以外の各構成要素すべてがマイナスであった。売上高・営業収益の平均値は88,379百万円で規模はある程度大きいことが分かるが、成長率は-8.7%と大きく下げていた。収益性では、売上高対経常利益率を-1.4%落として0.7%という低い水準であり、ほぼ利益が出ていない企業が多いという傾向が見られた。このような特長からすると、かなり業績の動向が思わしくない企業であることが推測できる。

労働生産性を悪化させた企業について見た場合も、従業員数の動向という切り口で観察すると、その状況についてはかなり差があることが分かった。労働生産性は悪化しているものの、従業員数を増やした企業については、成長性の依然高い企業が多く存在しており、従業員数を先行投資的に拡大させている傾向が推測され、安定的な段階に入り成長性と従業員数のバランスが取れさえすれば、労働生産性が向上する可能性を感じさせる。一方、従業員数を減らしながら労働生産性を悪化させた企業については、マイナス成長の企業も多く、もはや赤字決算に陥っている企業が少なくない。労働生産性の変化率について言えば、従業員数を増やした企業よりも下げ率は小さいが、付加価値額を大きく落としている点で、マクロ経済全体の成長性への貢献度は低いということが明白である。いずれにしても、労働生産性指標の表面的な改善や悪化というものの実態を観察してみると、その要因についてはかなり複雑であり、付加価値額が増えていないにもかかわらず従業員数を減らすことで労働生産性指標を向上させる、いわゆるリストラ型の改善について、その動向には十分に注意する必要がある。

表7 労働生産性を向上させた企業と悪化させた企業を従業員数の増減で分類して比較

(2003年度から2005年度データ。数値は平均値・( )の中の数値は伸び率)

労働生産性	従業員数	n	売上高・営業収益 百万円	売上高経常利益率 %	労働生産性 万円	従業員数 人	付加価値額 百万円
向上	増加	123	68,577(+39.8%)	6.4(+1.2%)	2,323(+18.3%)	736(+32.2%)	17,645(+52.5%)
	減少	112	133,574(+2.5%)	3.8(+0.0%)	2,053(+17.1%)	1,302(-11.0%)	28,288(+4.1%)
悪化	増加	109	51,302(+26.2%)	5.0(-1.3%)	1,872(-11.6%)	637(+40.6%)	11,767(+19.9%)
	減少	52	88,379(-8.7%)	0.7(-1.4%)	1,635(-7.9%)	939(-10.5%)	18,304(-14.1%)

(日経 NEEDS - FinancialQUEST のデータを基に作成)

表 8 付加価値額の変化率に対する各構成要素の寄与度（数値は平均値・（ ）の中の数値は寄与度）

労働生産性	従業員数	n	人件費・労務費 百万円	賃借料 百万円	租税公課 百万円	減価償却費 百万円	支払特許料 百万円	純金利負担 百万円	利払後事業利益 百万円
向上	増加	123	7,264(+24.5%)	3,964(+10.2%)	146(+0.9%)	1,159(+2.4%)	34(+0.0%)	68(-0.1%)	5,147(+14.6%)
	減少	112	15,222(-1.8%)	7,250(+0.3%)	390(+0.1%)	2,260(-0.1%)	25(-0.0%)	52(+0.1%)	3,193(+5.6%)
悪化	増加	109	5,884(+12.6%)	2,804(+5.2%)	128(+0.3%)	875(+1.7%)	48(+0.0%)	75(-0.3%)	1,953(+0.3%)
	減少	52	10,550(-6.8%)	5,245(-1.3%)	296(+0.1%)	1,246(-0.6%)	4(-0.0%)	3(-0.3%)	966(-5.1%)

（日経 NEEDS - FinancialQUEST のデータを基に作成）

#### 4.2.4 中長期的に見た場合の労働生産性の動向

前項では、労働生産性の動向を従業員数の増減といった変化で捉えて比較した場合には、特長的な差異があることを明らかにした。しかし、これはあくまでも短期的なある時点での検証に過ぎないため、中長期的に労働生産性の動向を捉えることが重要である。そこで、2003 年度から 2005 年度で計測したそれぞれの企業が、2006 年度から 2008 年度においてはどのような動向にあったのかを確認してみたものが、表 9 と図 3 である。

まず表 9 から確認してみたい。2003 年度から 2005 年度に従業員数を増加させながら労働生産性を向上させた企業は 123 社あった。この 123 社が、2006 年度から 2008 年度において労働生産性や従業員数がどのような動向にあったかを右に表している。例えば、123 社の中で、2003 年度から 2005 年度に引き続いて、従業員数を増加させながら労働生産性を向上させた企業は 34 社であり、123 社の 28.1%が該当したことを表している。また、労働生産性は引き続き向上していたが、従業員数が減少に転じていたのは 123 社の中で 13 社であり 10.7%と少なかった。そして、労働生産性が悪化に転じてしまった企業は 62 社（56 社と 6 社）あり、123 社のほぼ半分が、2006 年度から 2008 年度では労働生産性を悪化させていたことになる。ただし、そのような企業の中で 56 社（つまり、62 社のうちほとんど）については、労働生産性が悪化したものの、従業員数は引き続き増加していた。むしろ、労働生産性を悪化させながら従業員数も減少に転じたような企業は 6 社と少なかった。「その他」は、ホールディング会社への移行や合併、市場から撤退した企業などで、2006 年度から 2008 年度にデータが取れなかった企業である。

「その他」の具体的な例として、従業員数を減らしていた企業について調査した結果を下の表にまとめた。この表から、2003 年度から 2005 年度に従業員数を減らしていたような企業の多くがホールディング会社へ移行したり、業績不振によって TOB による子会社

化がされるなど大手企業の傘下に下っていた。また、従業員数を減らしながら労働生産性を悪化させていたような企業には、上場廃止に追い込まれた企業もあった。中長期的に見ても、従業員数を減らすような企業の先行きは、厳しい状況になっていることが分かる。

このような中長期的な個別企業の労働生産性の動きを、さらに視覚的に捉えてみたのが図3である。2006年度から2008年度において、労働生産性が向上した企業と悪化した企業を従業員数の増減で分類している。つまり、(1)労働生産性が向上して従業員数も増加した企業、(2)労働生産性が向上したが従業員数が減少した企業、(3)労働生産性が悪化した但従業員数は増加した企業、(4)労働生産性が悪化して従業員数も減少した企業の4つである。この4つのタイプに属する企業が、2003年度から2005年度においては労働生産性の動向が、どのタイプであったのかを表している。例えば、(1)2006年度から2008年度に労働生産性が向上して従業員数も増加した企業の中の約30%は、2003年度に2005年度においても従業員数を増やししながら労働生産性を向上させていたことを表している。また、32.1%の企業は2003年度から2005年度に労働生産性を悪化させていたが、従業員数は増加していた企業であったということが分かる。つまり、(1)の企業は、2003年度から2005年度に従業員数を増やしていた企業でほぼ60%を占めていることになる。最も構成比として小さいのは、2003年度から2005年度に労働生産性を悪化させながら従業員数も減らしていた企業であった。ここでいう、新規とは新規に上場したような企業を指している。

このように中長期的な労働生産性の動向を企業別に捉えた場合、以下の視点を与えてくる。労働生産性は付加価値額を従業員数で除すことで計測する効率性の指標である。よって、付加価値額と従業員数がともに増加している場合、付加価値額の伸び率と従業員数の伸び率のバランスによっては、労働生産性の指標が、向上したりも悪化したりもする可能性が高い。つまり、付加価値額と従業員数が増加しているというポジティブなトレンドを、短期的には労働生産性指標が表せない可能性があると言えよう。もっと長期的な動向で見た場合（もしくは一年単位で見た場合）、(1)と(3)を行ったり来たり（従業員数と付加価値額を拡大させながら、労働生産性が向上したり悪化したり）していると推測できる。

反対に、2006年度から2008年度において従業員数を減らしていた企業である(2)と(4)は、2003年度から2005年度において従業員数を減らしていた企業の構成比が高かった。このことは、従業員数を減らすようなネガティブなトレンドを、短期的な労働生産性指標の動向では表せなかった可能性を示唆している。また、2003年度から2005年度に

において従業員数を減らしながら労働生産性指標を改善しているような「リストラ型」の企業の14.3%は、2006年度から2008年度に労働生産性を悪化させており、その中における構成比も41.0%と圧倒的に高かったことは特長的である。つまり、後向きな労働生産性指標の改善も、中長期的に見ればやがては労働生産性指標を悪化させて、実態と合致していく可能性を示唆している。

労働生産性指標を短期的な動向で捉えた場合、労働生産性の指標が向上しているからといって、必ずしもマクロ経済にポジティブな貢献をしているとは言い切れないことは明らかである。また、中長期的に見ると、従業員数を削減しながら無理な労働生産性の改善を行っているような企業は、労働生産性が悪化トレンドに陥っていく可能性があり、前向きで健全な労働生産性の向上が、如何に重要で必要性が高いかを示唆しているものと考えべきだろう。

表9 労働生産性を向上させた企業と悪化させた企業の中長期的な動向

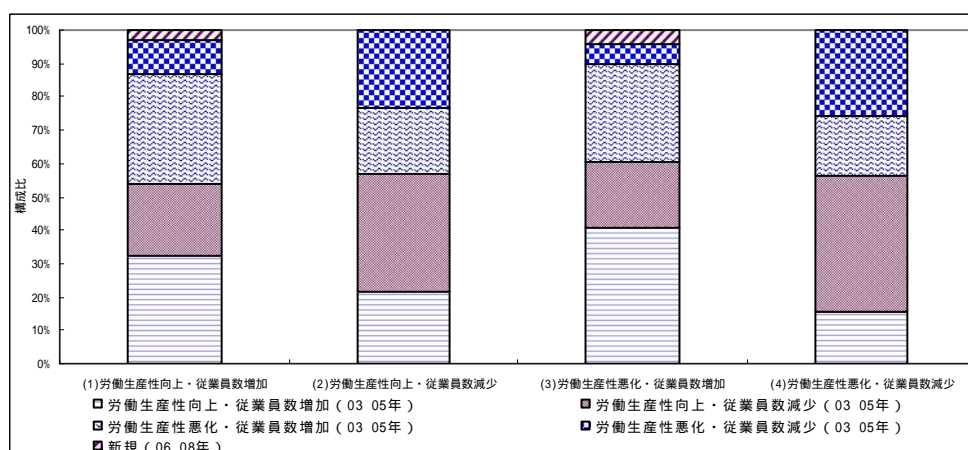
労働生産性	従業員	2003年度から2005年度 社	労働生産性	従業員	2006年度から2008年度 社	構成比 %
向上	増加	123	向上	増加	35	28.1%
			向上	減少	13	10.7%
			悪化	増加	57	46.3%
			悪化	減少	6	5.0%
			その他		12	9.9%
向上	減少	112	向上	増加	23	20.5%
			向上	減少	21	18.8%
			悪化	増加	27	24.1%
			悪化	減少	16	14.3%
			その他		25	22.3%
悪化	増加	109	向上	増加	35	32.1%
			向上	減少	12	11.0%
			悪化	増加	40	36.7%
			悪化	減少	7	6.4%
			その他		15	13.8%
悪化	減少	52	向上	増加	11	21.2%
			向上	減少	14	26.9%
			悪化	増加	8	15.4%
			悪化	減少	10	19.2%
			その他		9	17.3%

2003 年度から 2005 年度に 労働生産性が向上して従業員数が減少した企業		2003 年度から 2005 年度に 労働生産性が悪化して従業員数が減少した企業	
ホールディング会社への移行	12	子会社化（TOB や株式交換）	4
子会社化（TOB や株式交換）	10	ホールディング会社への移行	3
合併	2	上場廃止	1
MBO	1	合併	1
合計	25	合計	9

（日経 NEEDS - FinancialQUEST のデータを基に作成）

図 3 2006 年度から 2008 年度の労働生産性の各動向における

2003 年から 2005 年度の労働生産性の各動向の構成比



（日経 NEEDS - FinancialQUEST のデータを基に作成）

#### 4 . 2 . 5 業種別に見た労働生産性の動向

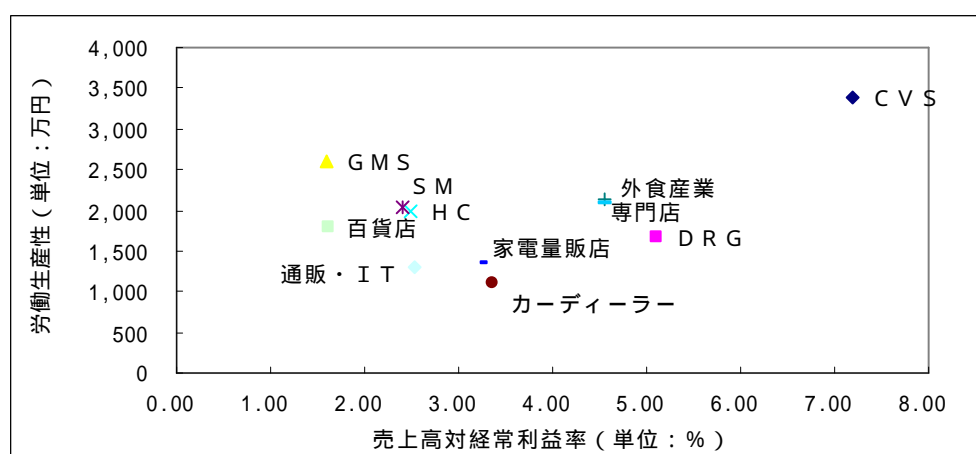
小売業の中にはコンビニエンスストアやドラッグストアのように小規模多店舗展開する業種もあれば、百貨店のように大規模少店舗展開する業種も存在する。同じ小売業と言っても事業構造にはかなり違いがあることは想像しやすいが、労働生産性についてはどのような特長や差異があるのだろうか。そこで、上場小売業の労働生産性を業種別に捉えてみた。

図 4 は 2008 年度のデータベースを使用し、労働生産性と売上高対経常利益率の指標を用いて業種別にポジショニングしたものである。労働生産性の水準を見ると、最も高い効率性を実現しているのはコンビニエンスストア、GMS、外食産業、専門店、スーパーマーケット業種であった。日本生産性本部が発表した全上場企業（全ての産業）の平均値が 2,152

万円であったことを考えると、上記の業種に限った労働生産性については、一般的に持たれている小売業の低生産性という認識とは食い違うような結果である。やはり、業界を占める、多数の零細規模の事業所の非効率性が小売産業全体の平均値を低めているのであろう。

しかし、このような労働生産性の水準が高い業種の収益力が、必ずしも高い水準にあるわけではなかった。ここでいう収益力とは、売上高対経常利益率を変数としているが、コンビニエンスストアや外食産業などの業種は高い労働生産性と収益力を実現している一方で、GMS、百貨店、スーパーマーケットなどの収益力は必ずしも良好とは言えない。

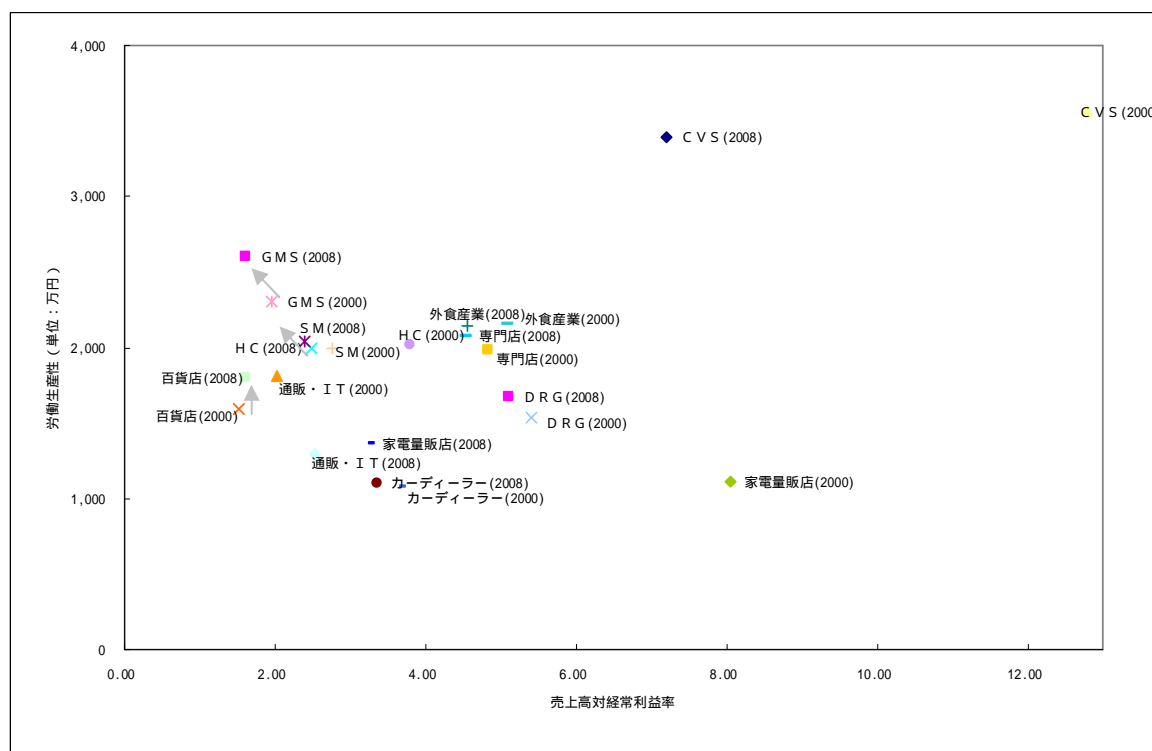
図4 業種別に見た労働生産性と売上高対経常利益率の比較（2008年度データ）



（日経 NEEDS - FinancialQUEST のデータを基に作成）

もう少し詳細なアプローチを行うため、2000年度と2008年度の業種別の労働生産性と収益性をプロットしたのが図5である。この期間の間では、通販・IT、ホームセンター、コンビニエンスストア以外の業種は、収益性こそ低下したものの、労働生産性を向上させていたことになる。しかし、この事実は直感的にはあまり腑に落ちない。なぜなら、百貨店やGMSなどの業種は、一般的に衰退業種であると考えられているが<sup>16</sup>、このような業種に属する企業が数値上では労働生産性を向上させていたことになるからだ。恐らく従業員も高齢化しているだろうし、本当にポジティブな効率性の改善など行われてきたのであろうか。このあたりは本稿の議論の重要な視点であるため、次項で更に分析を深めていくものとする。

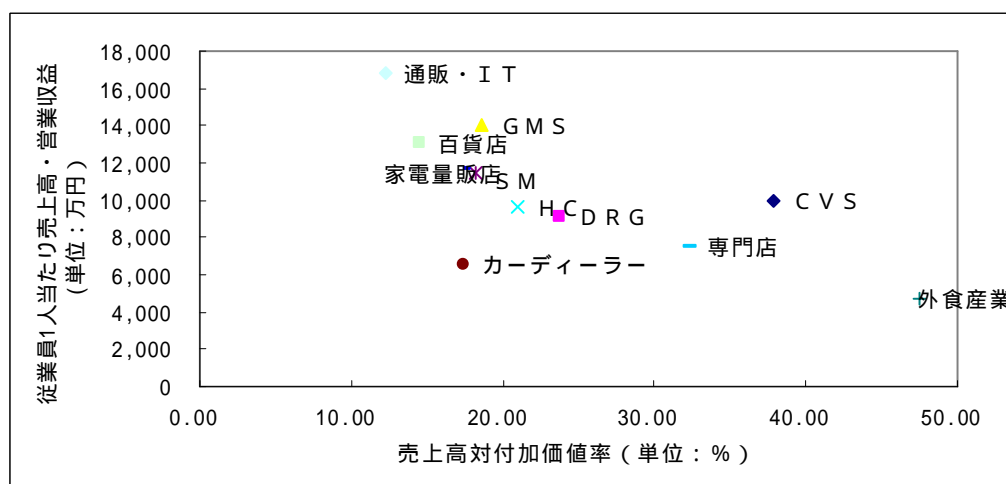
図5 業種別に見た労働生産性と売上高対経常利益率の動向（2000年度と2008年度）



（日経 NEEDS - FinancialQUEST のデータを基に作成）

図6は2008年度のデータベースを使用し、従業員1人当り売上高・営業収益と売上高対付加価値率の指標を用いて業種別にポジショニングしたものである。この結果から、コンビニエンスストア、専門店、外食産業など中小規模で対面的なサービスを行う業種は「従業員1人当り売上高・営業収益」が低いものの、「売上高対付加価値率」は相対的に高いことが分かる。一方、百貨店、スーパーマーケット、GMSなど大規模でセルフ販売に近い業種ほど「従業員1人当り売上高・営業収益」が非常に高いものの、「売上高対付加価値率」が相対的に低いことが分かる。これは、効率的に販売を行ってはいるが、金銭的な価値を生み出す事業構造にはなっていないと言える。このことは、百貨店、スーパーマーケット、GMSなどの業種が、市場が縮小し成長率が低下しながら競争環境は依然厳しいいわゆる構造不況型業種に陥っているため、無理に「従業員1人当り売上高・営業収益」を改善させることで、労働生産性を向上している恐れがあると考えられよう。

図6 業種別に見た従業員1人当り売上高・営業収益と売上高対付加価値率の比較（2008年度データ）



（日経 NEEDS - FinancialQUEST のデータを基に作成）

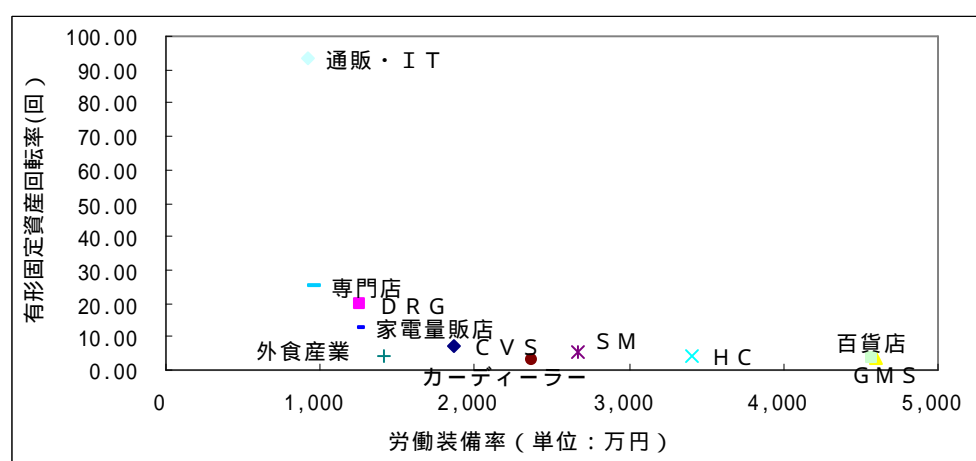
図7は2008年度のデータベースを使用し、有形固定資産回転率、労働装備率の指標を用いて業種別にポジショニングしたものである。有形固定資産回転率はいわば資本生産性に近い概念であり、どれだけ資本を効率よく使用して売上高・営業収益を獲得しているかを表す指標である。この結果からすると、最も有形固定資産回転率が高い業種は通販・ITであった。当然ではあるが、無店舗販売が中心となるため店舗資産がないこの業種は圧倒的に資本生産性が高い。しかし、そのような業種の労働生産性や収益力が高いかと言えば、実際にはイメージと違った。通販・IT業種の労働生産性はむしろ1,297万円と低い業種に分類されていて、収益力も高いとは決して言えない水準である。個別企業のデータを分析してみると、さすがにアスクルは4,791万円という高い労働生産性であったが、通販大手の労働生産性はセシール687万円、千趣会1,806万円という低水準であり、ともに赤字決算であった。また、高い労働生産性を達成しながらも収益力が脆弱である百貨店、スーパーマーケット、GMSの業種は、いずれも有形固定資産回転率が低く労働装備率が高かった。過剰な資本設備が低い効率性の原因となり、付加価値を創造する観点からすると、足かせになっている構造が推測できる。その一方で、労働生産性の優等生であるドラッグストア、専門店が、やはりここでもバランスよいポジショニングにあることは重要な視点であろう。

上場企業の小売業に限った分析ではあるが、従業員1人当り売上高・営業収益が非常に高い業種でありながら、百貨店、スーパーマーケット、GMSはいずれも労働装備率が過



剰であり、有形固定資産回転率も相対的に非効率的な水準であった。このような低い資本生産性が金銭的な価値を創出できない事業構造に陥らせ、結果として高い労働生産性を達成しながらも、収益力では見劣りする結果となっていた。労働集約的な小売業においては、適度な固定資産で効率良く営業しているような小売企業が、本質的な意味において、労働生産性に優れる企業と言える可能性を示唆している<sup>17</sup>。労働生産性が高いというだけが、一体どれだけの意味を持つのかを、今一度考えなくてはならないと言える。

図7 業種別に見た有形固定資産回転率と労働装備率の比較（2008年度データ）



（日経 NEEDS - FinancialQUEST のデータを基に作成）

#### 4.2.6 業種別に見た雇用の動向と労働生産性

前項で既に示したように、一概に小売業といっても、業種によって労働生産性の動向は特長がかなり違うことが分かった。有形固定資産回転率が高い業種もあれば、一人当たり売上高・営業収益に特長のある業種も存在する。各々で事業構造の違いが存在するため、業種毎に分けて分析することは重要な視点と言える。既に労働生産性が向上した企業と、悪化した企業について、従業員数を増やした企業と減らした企業に分類して観察を行ってきたが、それぞれについて業種別の視点を加えて分析を試みたのが表10である。

表10から特に顕著な傾向が見られたのは、GMS、百貨店、家電量販店という大規模な店舗で展開する小売業種であった。GMSはサンプル企業10社のうち、従業員数を増やしたのはわずか1社に過ぎなかった。百貨店や家電量販店についても同じく、ほとんどの企業が従業員数を減らしていることが分かる。その中でも、特に百貨店については、19社中

15 社が従業員数を減らしながら労働生産性指標を改善させていることは特長的である。これは、衰退業種と言われ特に地方百貨店の倒産が頻繁に発生している百貨店業界が、規模こそ大きいものの売上高・営業収益の長期的な減少傾向から脱却できず、リストラによって無理に労働生産性を改善させる延命措置を図っている姿と言えよう。またこの時、従業員数を減らしても労働生産性がなお悪化した百貨店は、松屋、ながの東急百貨店、山陽百貨店の3社であったが、いずれも直近の決算を見ると、赤字もしくはかろうじて黒字を出している程度で、リストラを引き続き行う苦しい状況は変わっていなかった。

GMS も百貨店と同じような傾向を辿っていた。従業員数を減らしても労働生産性がなお悪化している具体的なGMSの企業は、イオン北海道、ダイエー、ユニーの3社であったが、イオン北海道は2007年2月期に160億円の赤字を計上し、ダイエーは周知の通り苦戦が続いている。このように、従業員数を減らしながらも労働生産性がなお改善しないような企業については、その後も引き続き厳しい状況が続いている。これは個別企業の問題もあるだろうが、むしろ業種自体の限界性や衰退傾向の影響が表われていると考えた方が合理的である。

かつて日本の高い経済成長を追い風に、一時代を謳歌した伝統的な大規模小売業種が苦戦する一方で、労働生産性を伸ばしている業種もあり、その一つがドラッグストア業種であった。サンプル企業31社の中で、従業員数を減らしていたのはわずか1社であった。21社については、従業員数と付加価値額を拡大させながら労働生産性を向上させており、高い成長性が労働生産性を牽引している姿が確認できる。これは個別企業の要因も少なからずあろうが、全体としてはドラッグストアという業種自体の発展によってマーケットが拡大し、労働生産性に大きな影響を与えていると考えるべきであろう<sup>18</sup>。

伝統的な大規模小売業が衰退し、ドラッグストアのような成長業種が伸びている一方で、スーパーマーケット業種はやや分散的で、企業毎の状況によって差があるのかもしれない。例えば具体的な事例では、マックスバリュー東海が従業員数を13.4%と大きく伸ばしながら労働生産性を13.6%改善させている企業もあれば、東武ストアのように従業員数を-3.3%と減らしながら、労働生産性を-3.1%悪化させた企業もある。東武ストアについては、2009年2月期決算で約20億円の赤字であり、引き続き厳しい状況が続いているのは、百貨店と同じような傾向である。

次に、2006年度から2008年度の労働生産性の変化率を業種別で観察すると、2003年度から2005年度の様相から随分と変化していることが表11から分かる。2003年度から2005

年度ではほとんどの企業が労働生産性を伸ばしていたドラッグストア業種は、半分以上の企業が労働生産性を悪化させていた。これは景気低迷の影響を多少受けた可能性を否定できないが、中には売上高・営業収益の成長率が、サンドラッグ 22.6%、コスモス薬品 43.5%と依然高い企業も多く、一時的な低迷を脱すれば労働生産性は改善する可能性がある。一方で、スーパーマーケット業種は従業員数を増やししながら、労働生産性を向上させる企業が 20 社と 2003 年度から 2005 年度と比較して増えており、全体的な労働生産性が伸び悩む中で、逆行する形となった。一般的な見解ではスーパーマーケット業種は構造型不況に陥っている非効率業種の代表格のようなイメージが強いが、実際には効率性の高いチェーンストアが引き続きシェアを拡大させながら、産業全体の労働生産性を牽引していた。

表 10 業種別に見た労働生産性を向上させた企業と悪化させた企業（2003 年度から 2005 年度データ）

	労働生産性が向上		労働生産性が悪化	
	従業員数減少 社	従業員数増加 社	従業員数減少 社	従業員数増加 社
コンビニエンスストア	3	3	0	3
ドラッグストア	0	21	1	9
GMS	6	1	3	0
ホームセンター	4	8	4	4
スーパーマーケット	14	15	8	15
カーディーラー	3	2	2	1
外食産業	24	27	14	30
家電量販店	7	2	1	0
専門店	31	34	13	31
通販・IT	2	5	2	12
特殊	3	5	1	3
百貨店	15	0	3	1
合計	112	123	52	109

（日経 NEEDS - FinancialQUEST のデータを基に作成）

表 11 業種別に見た労働生産性を向上させた企業と悪化させた企業（2006 年度から 2008 年度データ）

	労働生産性が向上		労働生産性が悪化	
	従業員数減少 社	従業員数増加 社	従業員数減少 社	従業員数増加 社
コンビニエンスストア	1	3	0	5
ドラッグストア	1	11	0	15
G M S	1	3	1	3
ホームセンター	1	4	3	9
スーパーマーケット	13	20	4	12
カーディーラー	1	1	0	1
外食産業	18	29	7	30
家電量販店	0	2	2	5
専門店	14	24	12	48
通販・I T	2	8	1	9
特殊	2	2	4	2
百貨店	7	0	6	1
合計	61	107	40	140

（日経 NEEDS - FinancialQUEST のデータを基に作成）

#### 4 . 2 . 7 分析結果の考察

これまでの分析結果から、明らかになった点を整理する。労働生産性指標が向上すると  
いった現象が、必ずしもマクロ経済の成長にとってポジティブなものとは限らないことが  
分かった。なぜなら、従業員を増やした企業と減らした企業の労働生産性の伸び率はほと  
んど変わらない水準であったが、従業員数を増やした企業については付加価値額を大きく  
伸ばしているのに対して、従業員数を減らした企業は付加価値額がほとんど変わっていな  
かった。マクロ経済の成長性という観点から言えば、当然のことながら付加価値額を如何  
に伸ばしていくかが重要な課題であり、このような付加価値額が増えない中で労働生産性  
指標が見せ掛けの改善をすることには、十分に注意しなければならないことを示唆してい  
る。また、労働生産性と収益性との関係で言えば、付加価値額の伸びに対して、利払い後  
事業利益のマグニチュードは最も大きいわけでもないため、必ずしも儲かっている企業が  
労働生産性を伸ばしている訳ではない。むしろ平均的に見ると、労働生産性の変化に関ら  
ず、従業員数を伸ばしている企業の収益性が高かった。

従業員数を伸ばしながら労働生産性を向上している企業の特長は、中規模程度の売上

高・営業収益の水準にあるが、成長性が最も高いことであった。このような企業は付加価値額を大幅に伸ばしている点で、健全で前向きな姿と言えよう。その一方で、売上高が1,000億円を超えて、従業員数も1,000人を超えるような大手小売企業は、労働生産性を向上させてはいたが、いわゆる従業員数を減らすリストラ型の改善の傾向が見られた。労働生産性を向上させた企業とはいえ、対照的で後ろ向きな印象であった。

労働生産性が悪化した企業について観察すると、従業員数を増やしていた企業は付加価値額も大きく改善しており、成長スピードと従業員数の伸びのバランスが取れれば、労働生産性を改善させる可能性を推測させた。しかし、従業員数と付加価値額をともに減らした企業については、収益性も大きく悪化させており、産業全体の労働生産性を押し下げている。

これを業種別に観察してみると、健全に労働生産性を伸ばしている業種はドラッグストアが該当し、売上の拡大に伴って従業員数を伸ばしながらそれ以上に付加価値額を伸ばしていた。ドラッグストアは市場規模が拡大する中で、小売業全体の労働生産性の伸び率を牽引していた。反対に、後ろ向きな改善を行っていた業種としては百貨店やGMSが代表的であり、市場規模が縮小していく中で、リストラによって労働生産性の悪化を食い止めている姿が浮き彫りになった。しかもリストラ型の改善を行っていた企業の多くは、その後も大きな赤字を計上するなど業績が芳しくなかった。また、スーパーマーケットのような業種はこれといった偏りがなく、企業毎に置かれた状況によって労働生産性の動向が異なっているようであった。

このような結果から、小売業の労働生産性の動向について特長を整理し、タイプ別に分類したものが表12である。小売業における労働生産性の動向を、従業員数の動向によって分類し比較した場合、個別企業の成長性や業種の特性に大きな影響を受けていることが明らかであり、その特長から(1)リストラ型、(2)拡大成長型、(3)衰退型、(4)停滞型の4つのタイプに分けられた。

(1)リストラ型は従業員数を減らしながら、労働生産性指標の見せ掛けの改善をしていた企業である。このタイプの企業は売上規模と従業員数が最も大きいが、成長率は頭打ちになっていて、従業員数を減らしたり投資を抑制するなど、後ろ向きな改善施策を行っていた。このタイプには百貨店・GMSといった企業が多くいることから、リストラ型といった表現が論理的であると言えよう。

小売業の労働生産性を牽引していたのは、従業員数を増やししながら、付加価値額を大き

く拡大させていた企業であり、このような企業は売上高・営業収益の成長性が高く、ドラッグストアの企業のほとんどがこれに属していたため、(2) 拡大成長型とした。このような企業の収益性は水準と伸び率がともに高いことから、労働生産性を健全に向上させることが如何に重要かを示唆している。

従業員数を減らしながら労働生産性を悪化させていた企業はパフォーマンスが最も低く、さらに、唯一売上高・営業収益と利払い後事業利益がマイナスの寄与度であったことから、(3) 衰退型とした。2006 年度から 2008 年度において、百貨店の多くが(1) リストラ型からこの(3) 衰退型に転じていることも特長的である。

成長性が高いものの、従業員数を増やししながら労働生産性を悪化させている企業は、付加価値額を大きく拡大させている傾向が見られることから、(4) 停滞型とした。このタイプの企業は売上高・営業収益の規模は中程度であり、積極的な資本投資も行っているため、ネガティブな印象は受けない。むしろ、付加価値額と従業員数の伸び率のバランスを一時的に崩しているように思えた。

小売業の労働生産性の動向について従業員数の変化という視点で観察し、4 つのタイプに分類した。この分析から得られるインプリケーションは、短期的な労働生産性指標の動向に一喜一憂することなく、中長期的に労働生産性の動向を捉えることの重要性である。また、労働生産性を向上させる議論では、常にインプットである従業員数を減らす議論に傾倒しがちであるが、これまでの分析結果から、いかに付加価値を創造し、人的資本を長期的に育成する姿勢が必要かを示してくれている。そして、小売業全体の労働生産性を高める視点で得られた政策的なインプリケーションとすれば、(2) 拡大成長型のタイプの企業を育成し、(3) 衰退型のタイプの企業を退出もしくは合併などにスムーズに導くことが出来れば、最も効果的であるということだ。いずれにしても、産業全体で見ると、小売業といった特定の産業に焦点を当て、業種別から企業別にまで落とし込んで労働生産性の動向を分析することで、新たな見解が生まれてくることは確かであろう。

さらに、これまでに得られた考察から、小売業の労働生産性を救うのは誰かという議論について触れておきたい。

一般的な議論では、アメリカでいうところのウォルマートのような大規模店舗小売企業による日本市場の寡占化が、労働生産性の救世主になるような論調が世間で散見されるが、これについては少し疑問を呈したい。分析の結果、日本の小売業においては、大規模店舗の代表格である百貨店や GMS は衰退産業であり、労働生産性の牽引役としてはもはや心

許ない業種である。なぜなら、日本においては、峰尾（2005）が店舗大きさによる規模の経済性でいうと中規模店舗の生産性が最も高いと指摘したように、本稿においてもドラッグストアなど中規模店舗を展開する業種の効率性が際立っていた<sup>19</sup>。日本で大規模店舗を展開する業種は、労働生産性においては向上しているものの、それはリストラ型の改善でしかなかった。また、かつて日本市場にはトイザらスやカルフルなどの欧米の小売企業が規制緩和により大規模店舗を各地に展開したが、もはや大赤字が撤退に追い込まれている<sup>20</sup>。国土が小さい日本においては、モータリゼーションが進んでいる欧米先進国と同じように見るのは少し短絡的かもしれない。また、大規模店舗という抽象的な表現が議論を分かりにくくさせていることもあるだろう。冒頭でも紹介したが、日本生産性本部が唱えたように、日本の状況に合わせた独自の労働生産性の向上策が必要なのである。そのためには、今後はより産業ごとに、きめ細かい労働生産性の分析を行っていかねばならないと言えよう。

表 12 労働生産性を向上させた企業と悪化させた企業の傾向とタイプ別分類

	労働生産性が向上		労働生産性が悪化	
	従業員数減少	従業員数増加	従業員数減少	従業員数増加
売上高・営業収益の規模	最も大きい	比較的小さい	中から大規模	最も小さい
成長率	低い	最も高い	マイナス	高い
従業員数	最も多い	少ない	多い	少ない
従業員数の伸び率	大幅に削減	大幅に増加	削減	大幅に増加
人件費・労務費の寄与度	低い	大幅にプラス	最も低い	高い
利払い後事業利益の寄与	低い	大幅にプラス	マイナス	わずかにプラス
減価償却費の寄与度	マイナス	プラス	マイナス	プラス
収益性	低い	最も高い	最も低い	高い
タイプ	(1) リストラ型	(2) 拡大成長型	(3) 衰退型	(4) 停滞型

なお、4つのタイプに分類するにあたり、売上規模・売上高対経常利益率・労働生産性・従業員規模の平均の差を確認するため、ノンパラメトリック検定を行った。結果を表 13 に示した通り、いずれも 1%水準で有意であった。

表 13 4 タイプの売上規模・売上高経常利益率・労働生産性・従業員規模の平均のノンパラメトリック検定

( 1 ) 売上規模の平均のノンパラメトリック検定 ( 2003 年度～2005 年度・単位：百万円 )

労働生産性	従業員数	N	平均値	最大値	最小値	標準偏差	平均ランク	カイ 2 乗	自由度	漸近有意確率
向上	増加	123	68,577	1,072,677	413	1,378.40	186.56	15.488	3	0.001*
向上	減少	112	133,574	1,830,282	1,567	954.6	231.68			
悪化	増加	109	51,302	833,871	643	871.9	175			
悪化	減少	52	88,379	1,308,150	5,843	603.1	204.52			
合計		396	84,805	1,830,282	413	1,073.40				

\*は 1%で有意水準であることを示す。

( 2 ) 売上対経常利益率の平均のノンパラメトリック検定 ( 2003 年度～2005 年度・単位：％ )

労働生産性	従業員数	N	平均値	最大値	最小値	標準偏差	平均ランク	カイ 2 乗	自由度	漸近有意確率
向上	増加	123	6.4	37.7	0.2	5.02	255.84	80.229	3	0.000*
向上	減少	112	3.8	49.8	-5.1	5.80	168.10			
悪化	増加	109	5.0	26.8	-8.9	5.02	212.78			
悪化	減少	52	0.7	16.5	-27.6	5.21	98.41			
合計		396	4.5	49.8	-27.6	5.55				

\*は 1%で有意水準であることを示す。

( 3 ) 労働生産性の平均のノンパラメトリック検定 ( 2003 年度～2005 年度・単位：万円 )

労働生産性	従業員数	N	平均値	最大値	最小値	標準偏差	平均ランク	カイ 2 乗	自由度	漸近有意確率
向上	増加	123	2,323	7,633	538	1,378	219.26	13.288	3	0.004*
向上	減少	112	2,053	6,050	544	954	207.72			
悪化	増加	109	1,872	3,384	633	603	155.92			
悪化	減少	52	1,635	5,362	418	871	185.91			
合計		396	2,032	7,633	418	1,073				

\*は 1%で有意水準であることを示す。

( 4 ) 従業員規模の平均のノンパラメトリック検定 ( 2003 年度～2005 年度・単位：人 )

労働生産性	従業員数	N	平均値	最大値	最小値	標準偏差	平均ランク	カイ 2 乗	自由度	漸近有意確率
向上	増加	123	736	4,815	8	875	184.29	14.394	3	0.002*
向上	減少	112	1,302	13,523	72	2,041	230.22			
悪化	増加	109	637	7,904	11	885	177.74			
悪化	減少	52	939	9,604	25	1,534	207.31			
合計		396	895	13,523	8	1,414				

\*は 1%で有意水準であることを示す。



## 4.3 ケース事例 スーパーマーケット業種 4社の分析

### 4.3.1 スーパーマーケット業種の労働生産性の動向

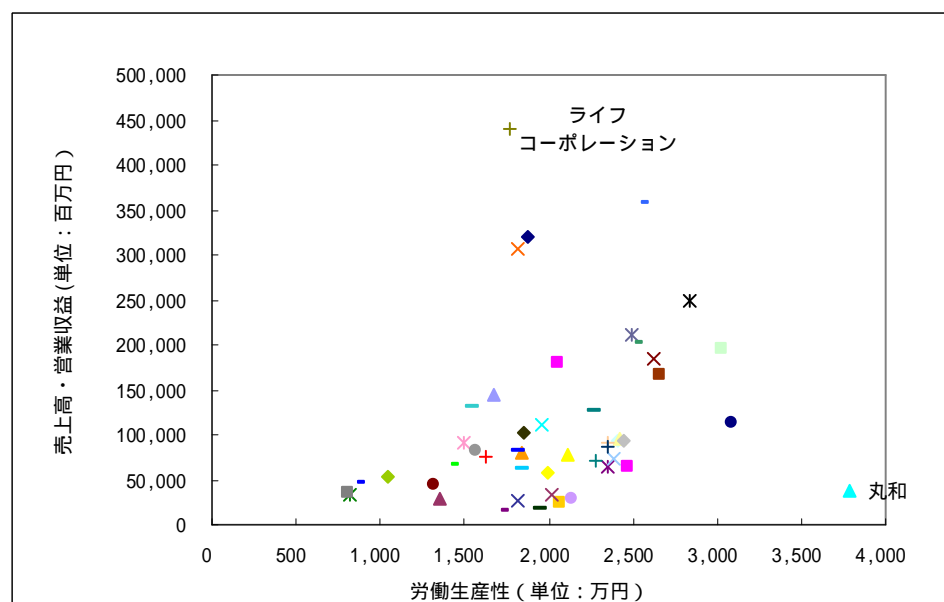
ここまでの研究成果では、小売業の労働生産性の動向について、従業員数の増減という視点で分析した場合、4つのタイプに分類できることを示した。例えば、百貨店業種に属する企業のほとんどは、付加価値額が増えない中で従業員数を減らしながら労働生産性を無理に改善するリストラ型であることが分かった。この傾向は、百貨店という業種自体が衰退している影響が大きいと考えられる。一方、スーパーマーケット業種に属する企業においては、労働生産性を向上している企業も多ければ、悪化させている企業もある。つまり、(1)から(4)までのタイプに偏りがなかった業種であった。これは、業種による特性というよりも、企業毎の置かれた状況による違いが大きいことを意味していると考えべきであろう。本節では、このスーパーマーケット業種について、更に丹念な分析を試みるものである。

まず図8は、スーパーマーケット業種に属する企業について、売上高・営業収益と労働生産性の水準による分布を表したものである。スーパーマーケット業種における、2008年度の労働生産性の平均値は2,018万円であり、その平均値を中心に分布が広がる様子が観察できる。この図8が示唆するものは、まず、売上高・営業収益が大きいということは規模の経済性を発揮させる可能性があるものの、労働生産性については必ずしもそのような状況にはないということである。例えば、スーパーマーケット業種で最も売上高・営業収益が大きい企業は、大阪に本拠地を置くライフコーポレーションである。2008年度の売上高は4,400億円で、従業員数は5,000人近く抱えており、日本の小売業としても大手企業のひとつである。しかし、労働生産性の水準については様相が変わる。ライフコーポレーションの2008年度の労働生産性は1,765万円で、業種平均値の2,018万円を大きく下回っていた。この傾向は短期的なものではなく、2002年度以降で業種平均を上回った年度は一度もなかった。またここ数年は1,765万円前後の水準で上がったり下がったりを繰り返しており、変化率でみても効率性の改善が見られるとは言えない。このような状況からすると、規模の大きいチェーンストアであることが必ずしも高い効率性を実現しているとは言えず、また伸び率で見ても業種を牽引するような成長力も感じられない。小売業全体の効率性の向上を目指す観点からすれば、大規模企業頼みだけで労働生産性の問題が解決するものではないことが分かる。

一方、最も労働生産性が高い企業は丸和という福岡県を中心に展開する1947年創業の老

舗のスーパーマーケットであり，その水準は3,786 万円と他社を圧倒している．しかし，売上高は371 億円と上場企業他社に比べるとかなり低く，しかもここ数年の業績は赤字決算が続いており，リストラによる事業再生を継続中である．このような必ずしも健全でない企業の労働生産性指標が高く計測されてしまうのは，典型的な人員整理の影響によるものであった．丸和は2006 年度に約62 億円の損失を計上したことに合わせて，正社員を早期退職制度によって474 人から151 人まで徹底的に減らした．その結果，臨時雇用者比率は93.8%という異常な高さとなり，労働生産性が見せ掛けの改善をしていたのである．付加価値額を拡大させながら健全な労働生産性の改善をしていくプロセスとは逆行しており，このような指標だけが改善する傾向については特に注意しなくてはならない．いずれこのような企業は，マーケットから退出をさせられるか，合併などの道を選ぶことになる可能性が高いであろう．

図8 スーパーマーケット業種に属する企業の売上高・営業収益と労働生産性による分布（2008 年度データ）



（日経 NEEDS - FinancialQUEST のデータを基に作成）

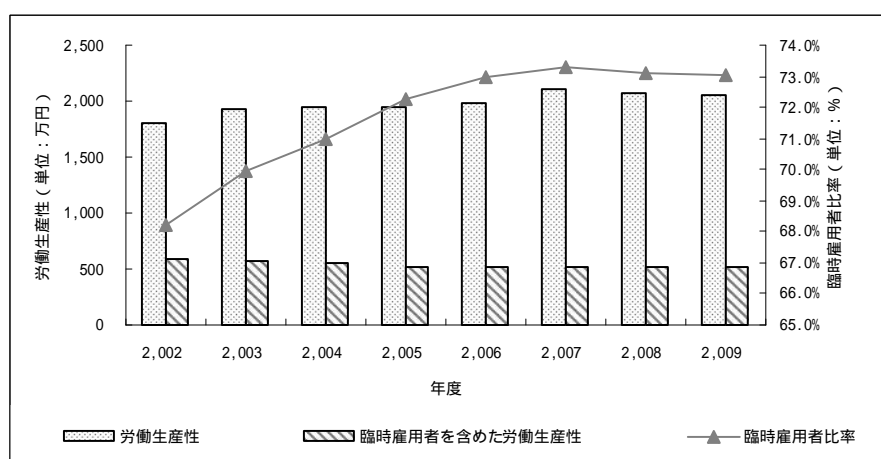
#### 4.3.2 スーパーマーケット業種の臨時雇用者を含めた労働生産性の動向

労働生産性を計測する際，臨時雇用者の扱いについて問題になることが多い．労働力としての投入要素であることには違いないが，臨時雇用者数の定義が必ずしも統一されているわけではない．また，近年増えている派遣社員の人件費を外注費として計上している企

業も存在するため、正社員以外の労働力をデータとして正確に捉えることにはどうしても限界がある。しかし、正社員と臨時雇用者の比率をどのようにバランスさせるかは企業毎の戦略によるところであり、そのことが労働生産性指標にどのような影響を与えるかは確認しておくべき課題であろう。そこで、スーパーマーケット業種に属する企業の中で 2002 年度から 2009 年度までデータを連結できる企業 37 社について、有価証券報告書に記載される臨時雇用者数を含めて労働生産性を計測したのが図 9 である。

2002 年度における 37 社の臨時雇用者比率の平均値は 68.2%であったが、この比率は 2002 年度以降 2007 年度まで高まり続けた。これは恐らく、各社とも臨時雇用者を積極的に登用することで、売上高に占める人件費・労務費を抑えようと行動していた背景があると考えられる。2007 年度以降についてはほぼ横ばいペースであり、直近の 2009 年度では 73.0%という水準であった。実際に臨時雇用者を含めて労働生産性を計測してみると、先程の 37 社の 2008 年度における労働生産性の平均値が 2,072 万円であったのに対して、516 万円と約 25%程度水準に留まる結果であった。これは小売業産業全体の平均値である 456 万円と然程大差がない水準である。これと必ずしも同じ目線で比較することは出来ないが、スーパーマーケットのように臨時雇用者比率が高い業種などを、正社員ベースで捉えた労働生産性だけで考察する場合、このような臨時雇用者比率の高さによる影響を考慮しておかねばならないと言えよう。

図 9 臨時雇用者比率の動向と労働生産性の推移（2002 年度から 2009 年度）

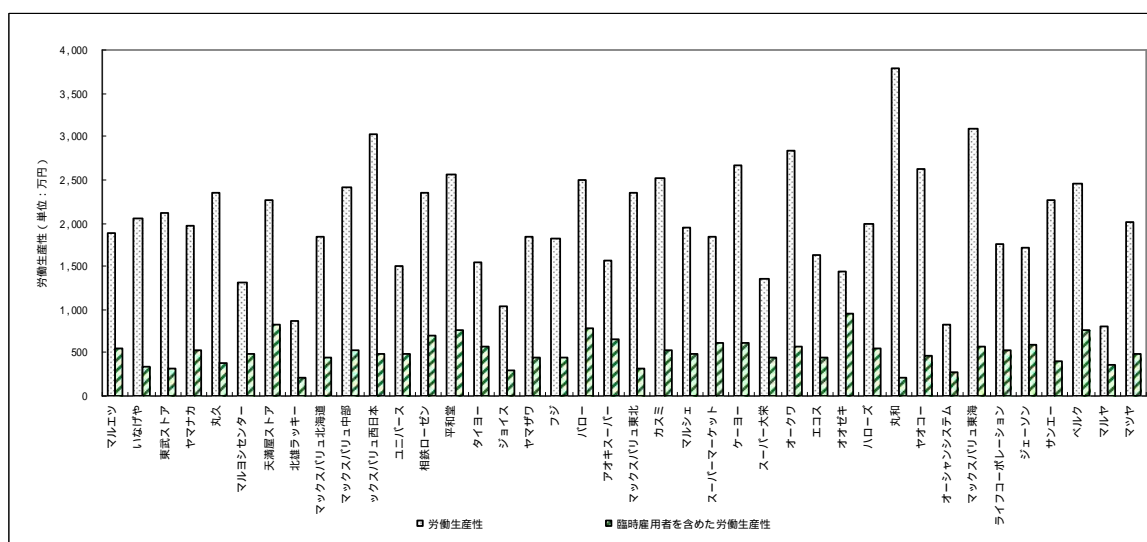


（日経 NEEDS - FinancialQUEST のデータと各社の有価証券報告書を基に作成）

さらに、これを企業毎に観察してみたのが図 10 である。この図 10 は、サンプル企業 37 社の正社員ベースで計測した労働生産性と、臨時雇用者を含めて計測した労働生産性の水準についてギャップがどの程度存在しているかを示している。

前項で紹介した業界最大手のライフコーポレーションは、正社員ベースで捉えた労働生産性が 1,765 万円と、業種平均値の 2,018 万円を大きく下回っていた。しかし、臨時雇用者を含めた労働生産性では、37 社の平均値が 516 万円であったのに対して、528 万円と若干だが上回る結果である。一方、最も労働生産性が高いとされた丸和であるが、臨時雇用者を含めた労働生産性を計測すると、210 万円と最も低い結果であった。このような例は極端なものであるが、労働集約的で、しかも臨時雇用者比率の高い産業や業種の労働生産性を分析する際には、このような臨時雇用者比率の影響を合わせて分析することが必要であらう。

図 10 企業別に捉えた労働生産性と臨時雇用者を含めた労働生産性のギャップ（2008 年度データ）



（日経 NEEDS - FinancialQUEST のデータと各社の有価証券報告書を基に作成）

#### 4.3.3 4社の企業分析の概要

スーパーマーケット業種における労働生産性の動向については、百貨店のように業種全体が衰退し労働生産性を悪化させている状態ではなかった。恐らく、企業毎に置かれた状況の違いが、労働生産性の動向に影響を与えていると推測される。よって本項では、スーパーマーケット業種に属する企業から、東急ストア、ヤオコー、いなげや、ハローの4社

をケース事例として選択し分析を行うものとする。期間は 1999 年度から 2008 年度までの 10 年間について、中長期的に労働生産性の動向を考察する。使用するデータは日経 NEEDS - FinancialQUEST からダウンロードした単体の財務データである。4 社の概要については表 14 にまとめた。

東急ストアは東京都を中心に営業する東急電鉄のグループ会社である。東急田園都市線の沿線を中心に店舗展開をしている。東日本旅客鉄道を除いて私鉄道会社はスーパーマーケットを運営する子会社を保有していることが多く、各社とも駅の利便性を高めるため改札口に近い高架下などを利用してスーパーマーケットを運営している。東急ストアは、東急田園都市線という高所得者が多く居住するエリアの駅立地で店を構えられるメリットを活かして、私鉄各社が運営するスーパーマーケット業種の会社の中では、最も規模の大きい企業に成長し、売上高・営業収益で 2,500 億円を超えるチェーンストアとなっている。しかしながら、近年は業績の不振が続いており、2008 年度までは単独上場していたものの、東急電鉄グループの再編によって東急電鉄の完全子会社となった。

ヤオコーは埼玉県を中心に 100 店舗を展開する企業であり、4 社の中では最も若い企業である。10 年前の売上高は 750 億円であったが、直近では 2,000 億円に届くまでに急激な成長を遂げた。ライフスタイルアソートメント型スーパーマーケットをコンセプトに地域密着型の営業が成功している。労働生産性アップのために、業界トップクラスの労働環境、雇用条件を実現させることを標榜しており、従業員に対する教育にも力を入れている。2009 年には、スーパーマーケットチェーンの多くが加盟している日本スーパーマーケット協会の会長にも就任し、名実ともに業界を牽引している企業として名高い。

いなげやは東京都立川市を中心に店舗展開する老舗のスーパーマーケットである。前身は 1900 年に創業した稲毛屋でその歴史は古い。1984 年には東証第一部に上場し、現在では売上 1,787 億円を誇る大手チェーンストアである。ここ 10 年間の売上高の推移はほぼ横ばいか減少傾向であり、激しさが増す競争の中で、業績は思わしくない状況である。2004 年にはイオングループとの提携に踏み切っており、株式の約 15%をイオン株式会社が保有している。主な提携内容としてはイオングループのプライベートブランド商品の供給を受け入れている。

バローは岐阜県に本社を置きながら、スーパーマーケット事業とホームセンター事業を運営する大手チェーンストアである。関西地区から関東、東北地区にかけて広いエリアで店舗展開を行っており、ナショナルチェーンとして認識されている。セグメント売上から

するとスーパーマーケット事業が約 70%を占めているため、主要な事業として捉えて問題ないが、他社と比較する上では若干注意が必要である。同社の戦略はエブリデーロープライスをとっており、ローコスト運営を基本としたディスカウント志向が強い企業である。消費者の低価格志向の追い風を武器に、ここ 10 年間で売上高を 855 億円から 2,212 億円にまで急激に拡大させている。

ケース事例で扱う 4 社の概要を確認してきたが、いずれも日本を代表するスーパーマーケットチェーンであることは間違いない。また各社とも 2009 年度の時点では、売上高がほぼ 2,000 億円前後の規模であり、従業員数も 2,000 人前後とほぼ似ている。このような 4 社の労働生産性がどのような状況にあって、どのような動向を辿って来たのかを、次項にて分析する。

表 14 4 社の概要

	本社所在地	創業	店舗	従業員	臨時雇用者	売上高（百万円）
東急ストア	東京都目黒区	1956 年	96 店舗	2,122 人	4,950 人	252,847
ヤオコー	埼玉県川越市	1974 年	100 店舗	1,612 人	4,129 人	195,654
いなげや	東京都立川市	1948 年	126 店舗	1,795 人	8,080 人	178,739
パロー	岐阜県恵那市	1958 年	145 店舗	1,895 人	3,951 人	221,163

（2009 年度有価証券報告書を基に作成（東急ストアは 2008 年度）。パローの店舗にはホームセンター 36 店を含む）

#### 4.3.4 4 社の労働生産性の長期的な動向

2008 年度における 4 社の労働生産性の水準では、ヤオコーが最も高い 2,627 万円であり、次いでパローが 2,497 万円と高かった。これは 2008 年度のスーパーマーケット業種の平均値である 2,018 万円を大きく超えている。東急ストアも 2,365 万円でも平均値は超えていた。唯一平均値を下回っていたのはいなげやであり、2,058 万円であった。ただし、これはあくまでも 2008 年時点の水準であり結果である。繰り返しになるが、労働生産性の概念で確認したように、労働生産性は絶対的な数値とともに、変化率や動向について合わせて確認すべきである。そこで、4 社の 1999 年度から 2008 年度までの売上高・営業収益と労働生産性の動向を示したのが図 11 である。

東急ストアの労働生産性は 1999 年度の時点で 1,737 万円の水準であった。同社の売上高は年々右肩下がりで漸減していったものの、労働生産性については、売上高とは逆に右肩

上がりで向上していった。2003 年度には 2,020 万円、2008 年度には 2,365 万円まで改善している。冒頭で確認したように、東急ストアは業績自体が思わしくない状況にあるはずなのに、長期的に労働生産性が順調に向上していくのは、あまり合理的な動きではない。ここにはリストラ型の労働生産性の改善の可能性が推測されよう。

ヤオコーについても、労働生産性が右肩上がりの順調な改善の動きをしている姿が明確に読み取れる。しかし、東急ストアと違う点は、業績も合わせて順調に拡大させていることである。2008 年度の売上高は 1999 年度の約 2.5 倍にまでなった。また、ヤオコーは 1999 年度当時の労働生産性が 1,735 万円で、4 社の中でもっとも低い水準にあったということは大きな特長である。この 10 年間の間に業績を拡大させながら、労働生産性を業種の中でもトップクラスの位置にまで高めている。ヤオコーのような企業こそが、スーパーマーケット業界のみならず、小売業全体の労働生産性の向上に貢献していると考えられる。

いなげやの労働生産性の動向はほぼ横ばい傾向にある。2,000 万円前後の水準で上がったたり下がったりを繰り返している。1999 年度時点では、労働生産性が 2,001 万円と 4 社の中で最も高かったが、売上高・営業収益の長い伸び悩み傾向に合わせて、労働生産性の改善の動きは停滞している。小売業全体の労働生産性が微増ながらも伸びていることを考えると、悪化傾向にあるとも言える。

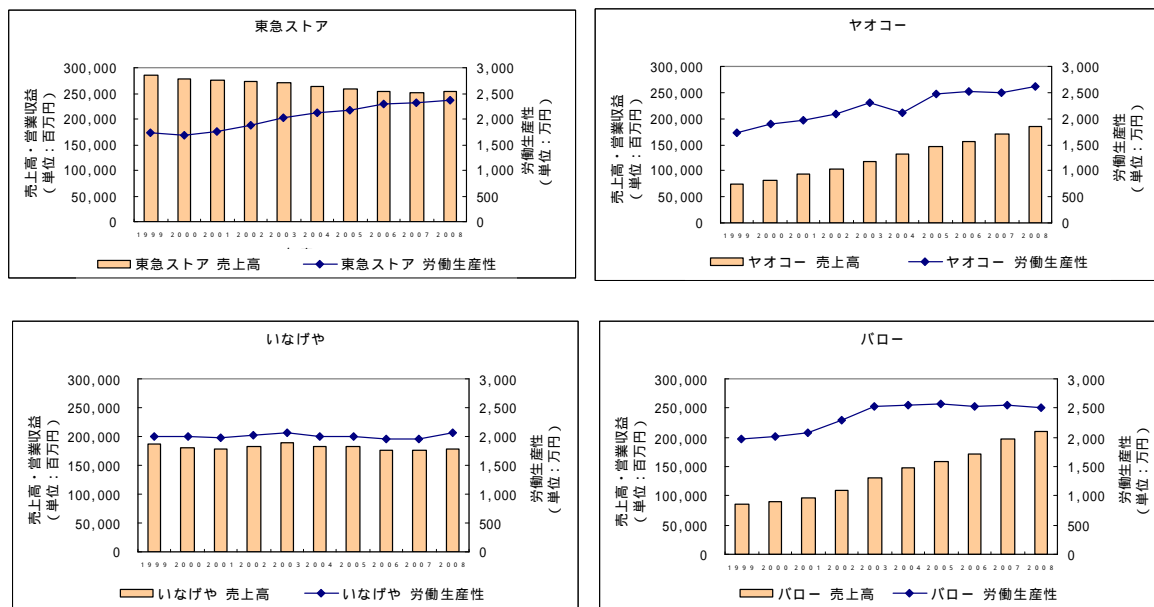
バローはここ 10 年間で、売上高・営業収益をヤオコーと同じく順調に右肩上がりで伸ばした企業である。しかし、労働生産性の動向については異なる動きを見せている。同社の労働生産性は 1999 年度から 2002 年度までほぼ順調な右肩上がりで推移した。1999 年度では 1,969 万円であったものが、2003 年度には 2,519 万円まで一気に改善している。ただ、2003 年度以降は伸び悩み、上がったたり下がったりを繰り返している。その水準自体は業種でもトップクラスであることには違いないが、ヤオコーの動向に比べると特長がある。

4 社について 10 年間における労働生産性の動向を観察すると、各社とも特長的な動きを見せている。この 4 社は、直近においては業種も同じであれば、売上高・営業収益の規模や店舗数も近い水準にある企業だが、労働生産性の動向については、各企業の置かれてきた状況によってかなり違うことが分かる。その要因のひとつとしては、売上高・営業収益の動向に影響を受けていることは明らかである。ヤオコーやバローのように成長期にある企業の労働生産性は明らかに改善傾向の度合いが強い。このような企業の拡大成長に伴って、効率性の改善がなされることはイメージしやすい。

しかしながら、ヤオコーとバローにも明らかな差があった。また、東急ストアは業績が

明らかに悪化しているにも関わらず，ヤオコーやパローと同じように，右肩上がりの労働生産性の向上が見られた．このような疑問点については，次項以降で更に要因を分析していく．

図 11 4 社の売上高・営業収益と労働生産性の動向（1999 年度から 2008 年度データ）



（日経 NEEDS - FinancialQUEST のデータを基に作成）

#### 4.3.5 4 社の従業員数と付加価値額の動向

4 社について，1999 年度から 2008 年度における，労働生産性の構成要素である従業員数と付加価値額のデータを使用して，各年における各構成要素の変化率を観察したのが図 12 である．

東急ストアは売上高・営業収益が 1999 年度から 2008 年度まで右肩下がりであったものの，労働生産性は逆行して順調な改善を見せていた．しかし，その実態は図 12 から分かるように，付加価値額がほとんど増えない中，従業員数を削減することで，労働生産性指標の見せ掛けの改善をしていた．長期的に雇用の調整に頼りながら労働生産性を改善させる姿は，百貨店業種と同じである．百貨店は業種全体が衰退傾向にあったため，百貨店業種に属する企業のほとんどが同じような落日の傾向にあったが，スーパーマーケット業種の中にも同じような状況にあるのが東急ストアと言えよう．

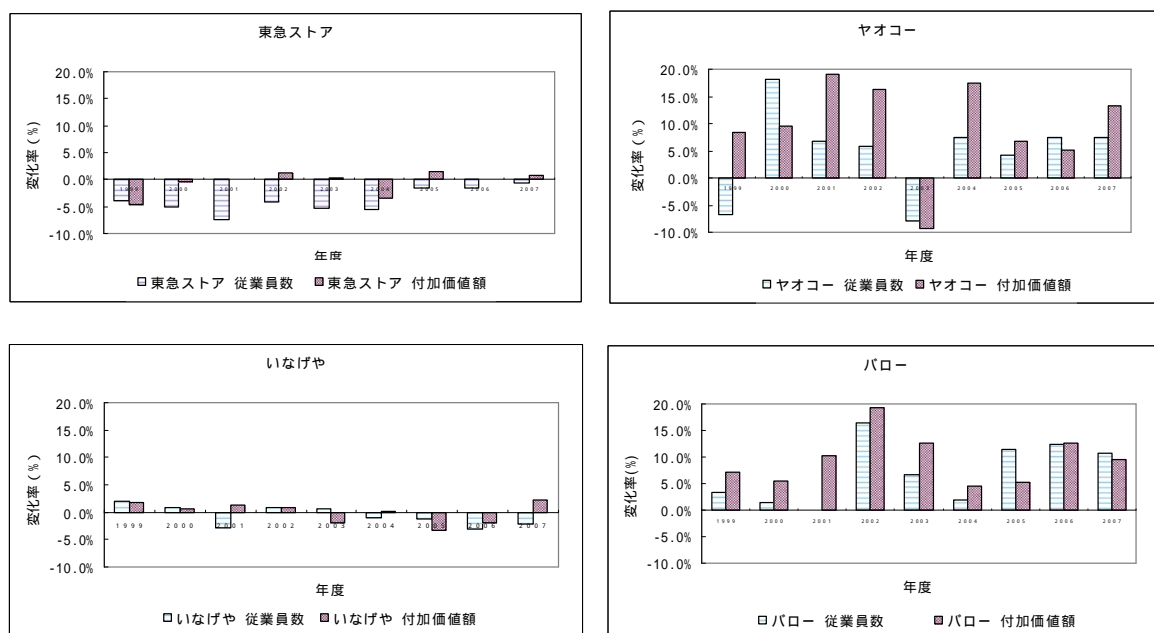
いなげやは売上高が横ばい傾向にあり，付加価値額がほとんど増えていない．従業員数の変化が東急ストアほど極端でないため，結果として労働生産性にも動きがない状況であ



る．これは，東急ストアと違い，これ以上従業員数を調整できない理由があるのかも知れない．この点については次項で取り扱いたい．

一方，東急ストアやいなげやとは対照的な動きを見せているのがヤオコーとバローである．従業員数を伸ばしながら、それ以上に付加価値額を十分に拡大させている動向が明らかである．マクロレベルの経済成長を重視する視点に立てば，労働生産性を改善させることが必要不可欠ではあるが，東急ストアのように付加価値額が増えない中で，労働生産性指標だけが改善するのでは，その貢献はほとんどないと言える．ヤオコーやバローのように，付加価値額を拡大させながら労働生産性を長期的に改善させていく企業の貢献度は評価されるべきであろう．

図 12 4 社の従業員数と付加価値額の変化率の動向（1999 年度から 2008 年度データ）



（日経 NEEDS - FinancialQUEST のデータを基に作成）

#### 4.3.6 4 社の労働生産性（正社員）と臨時雇用者比率の動向

労働生産性を計測する際に，臨時雇用者比率の動向が与える影響の点については，既に述べた通りである．臨時雇用者比率をどのような水準にするのかは，各社の戦略によるところが大きいため，4 社においてもその水準には当然ばらつきが出てしまう．その影響が長期的にどのように出ているのかを確認しておく必要がある．図 13 は，4 社の 2001 年度から 2008 年度までの労働生産性の推移に，臨時雇用者比率の動向を重ね合わせたものであ

る。

東急ストアの臨時雇用者比率は、2001 年度以降は労働生産性に合わせて右肩上がりが高まっていた。しかし 2005 年度以降はほとんど横ばい傾向にある。2001 年度時点の臨時雇用者比率は 58.1%であり、これは 2001 年度時点の臨時雇用者比率のスーパーマーケット業種平均値である 61.5%より若干低い程度であった。その後 7 年間で 70.0%までに高めることになるが、2008 年度時点においても、業種平均値 73.1%を下回っていた。

一方、いなげやは既に 2001 年度当時から臨時雇用者比率が 82.5%であり、業種平均値である 61.5%より 20%程度高い水準であった。2001 年度以降は、ほとんどその水準は横ばい傾向にあり、2008 年度時点では 82.8%であるから、2001 年度とほとんど変わっていないことになる。労働生産性についても同じく横ばい傾向を辿っている。

前項において、東急ストアは付加価値額がほとんど増えない中で従業員数を減らすことにより、労働生産性を改善させていたことが明らかになった。また、いなげやは同じく付加価値額がほとんど増えなかったが、従業員数もほとんど横ばいであったため、労働生産性は改善していなかった。この両社に差が出た要因として、この臨時雇用者比率の問題がある可能性を指摘したい。

バブル崩壊後、幾度の不況にさらされた日本企業は、スーパーマーケット業種だけでなく、小売業やサービス業、または製造業においても、労働コストを削減するため、パートやアルバイトといった非正規雇用の従業員を多用して、正社員の抑制を行った。東急ストアの動向もまさに流れに沿った姿で、当時はまだ低水準にあった臨時雇用者比率を高めてきたと考えられる。正社員の労働力を臨時雇用者に置き換えることで従業員数を削減した結果、見せ掛けだけの労働生産性を改善した可能性が高い。しかし、同じように付加価値額が増えない苦しみを抱えていたいなげやであるが、同社の臨時雇用者比率は既に業種の中でもかなり高い水準にあった。つまり、2001 年度の時点でこれ以上正社員を削減することは困難な状態に達しており、従業員数があまり変化しなかったものと推測できる。このような臨時雇用者比率における両社のポジショニングの違いが、労働生産性の動向に影響を与えていた可能性がある。

また、ヤオコーとパローの動きも非常に対照的であった。ヤオコーとパローは、従業員数を増やしながら付加価値額も合わせて拡大してきた点は類似している。ただし、臨時雇用者比率の点では、ヤオコーが 2001 年度当時から 80.3%といなげや同様に高い水準にあった。2008 年度も 82.3%であり、引き続き業種の中でも高い水準にある。恐らくこれ以上

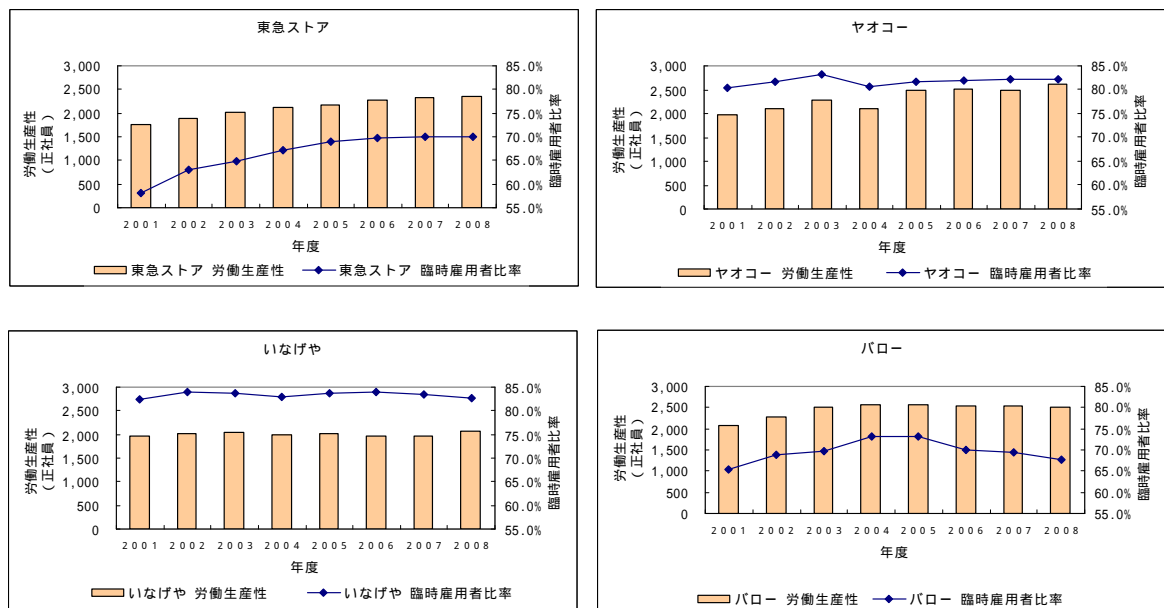
正社員を臨時雇用者に置き換えることは困難で、この7年間はほとんど同じ水準で推移したものと考えられる。

反対にバローは2001年度時点で65.3%とやや平均値である61.5%より高かったが、その水準はほぼ7年間で変わっていないことが特長である。2008年度時点では67.7%という水準であり、これは業種平均値である73.1%をかなり下回っている。このような両社の臨時雇用者比率の動向の違いが、やはり労働生産性にも影響を与えている可能性がある。

ヤオコーの場合、従業員数と付加価値額を拡大させながら、順調に労働生産性を向上させてきた。臨時雇用者比率にほとんど変化がないことを考えると、本質的な効率性の改善がなされた可能性が高いと言えるだろう。しかし、バローは2004年度まで右肩上がりの労働生産性の向上が見られたが、臨時雇用者比率が低下し始めた2005年度以降は、それに合わせて労働生産性も横ばい傾向になった。当時の有価証券報告書を見ると、新規出店のため従業員数を増やしたことを記載している。これが正しいとすれば、臨時雇用者比率を高めなかったというよりも、急激な売上高の拡大に合わせた従業員数の確保が若干前のめりになり、付加価値額の拡大とのバランスが取れなかった可能性があるのかもしれない。

4社の臨時雇用者比率の動向が示唆するものとして、次のようなことが言える。東急ストアのように臨時雇用者比率が低い場合、正社員を臨時雇用者に置き換えられる余地があるため、正社員ベースで捉えた労働生産性に与える影響は当然に大きい。ただし、臨時雇用者比率を高めるには限界があり、効果は一時的なものと考えるべきであろう。なぜなら、ヤオコーやいなげやのように業種の中でも高い水準に達すると、与える影響の程度はほとんどなくなっていたからだ。また、急激な売上高の拡大に伴い正社員の増強を図るような場合、付加価値額の拡大を追い越して、労働生産性かえって悪化させてしまうことが起こっていた。これらのことは、労働生産性を改善する手段として、臨時雇用者比率を高めることを後押しするものではない。正社員を臨時雇用者に置き換えることで、短期的にコスト削減を出来る可能性はあるが、中長期的な観点ではマイナスになることも指摘されている。労働者の能力といった人的資本の質的向上を通じた長期的な労働生産性の改善こそが必要であり、本稿でも、正社員を重要な経営資源として捉え、教育投資を重点的に行うことで、労働生産性を向上させるような経営を望みたいと考えている。

図 13 4社の臨時雇用者比率と労働生産性（正社員）の動向（2001年度から2008年度データ）



（日経 NEEDS - FinancialQUEST のデータと各社の有価証券報告書を基に作成）

#### 4.3.7 4社の付加価値額の変化に対する構成要素のマグニチュード分析

労働生産性を向上させるためには、付加価値額を拡大させる視点が欠かせないことは既に明らかにした。そこで、4社について長期的な付加価値額の変化率を取ったのが図 14 である。既に触れた点であるが、東急ストア、いなげやは付加価値額が2000年度以降ほとんど変化のない状況が続いている。ヤオコー、バローについては状況が違い、ほとんどの年度で付加価値額を拡大させている傾向が読み取れる。さらに、各社について付加価値額の変化率に対して各構成要素がどれくらいの寄与率であるのかを確認したのが図 15 である。

東急ストアの付加価値額は、長期的にほとんど変化がない中で、構成要素である人件費・労務費のマイナスの寄与が大きいことが特長である。これは明らかに従業員数を漸減している影響である。さらに、減価償却費のマイナスの寄与も目立っており、資本設備への投資を抑制していることが明らかだ。売上高・営業収益と付加価値額が伸び悩む中、労働や資本の投入を抑えることで、無理に労働生産性を向上させる後向きな改善の存在が確認できる。利払い後事業利益もマイナスの寄与が散見され、業績についても苦しい惨状が続いている。

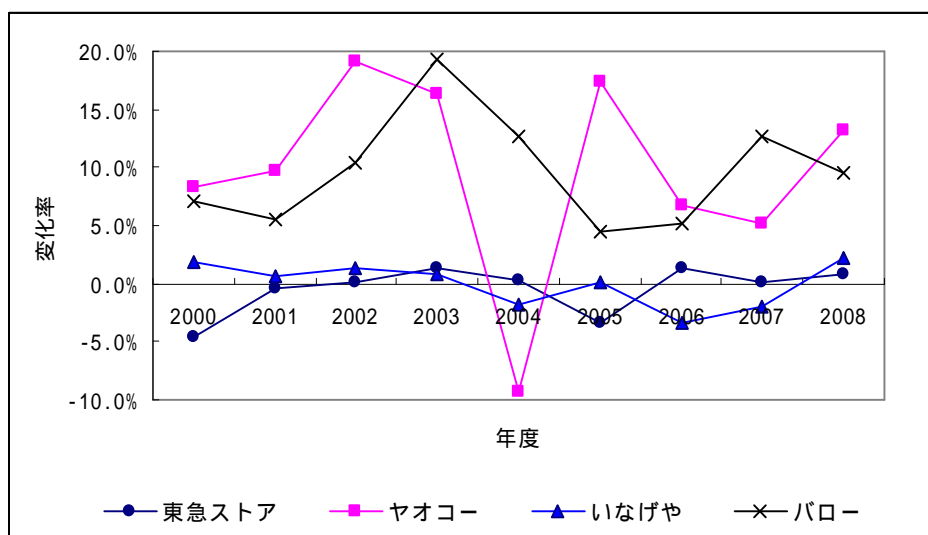
一方、東急ストアと同じように労働生産性を向上させてきたヤオコーでは、その様相が明らかに違った。付加価値額が拡大する中で、人件費・労務費の寄与がプラスで最も高い水準であった。従業員数を増やししながら、労働生産性の向上を牽引しており、マクロ経済の成長に対する貢献度も高いと言えよう。積極的な資本投資によって減価償却費についてもプラスの寄与が観測され、賃借料・利払い後事業利益も順調に増えていた。

いなげやは付加価値額がほとんど変わらない中で、人件費・労務費、賃借料、利払い後事業利益のマイナスの寄与が散見される。付加価値額が伸び悩む中、従業員数の数もほとんど変化がないということは、従業員に対する給与が抑えられている可能性もあり、健全な状況にないことが明らかである。

パローはヤオコーと同じく、人件費・労務費、賃借料、減価償却費、利払い後事業利益のプラスの寄与度が見られる。特に減価償却費の寄与度が高く、積極的な資本投資によって付加価値額の拡大に貢献していることが明らかである。

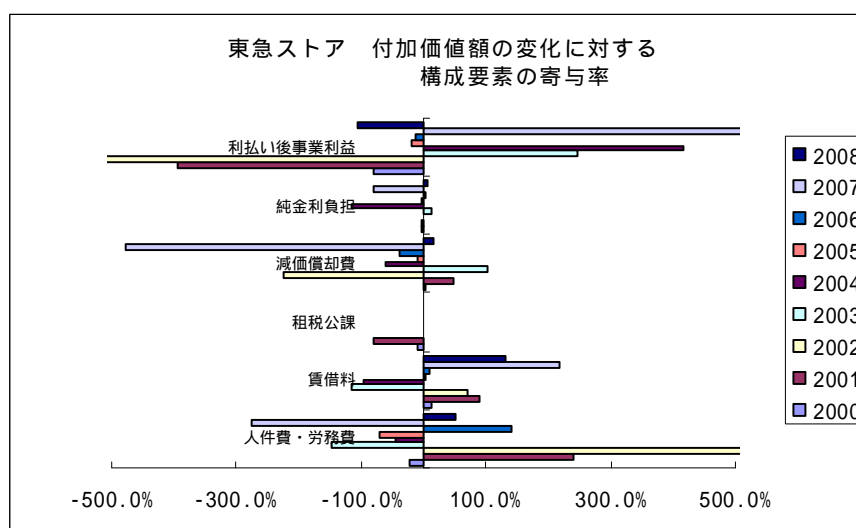
4社を比較すると、付加価値額の変化の動向はかなり状況が違ってくるのが分かった。東急ストアやいなげやは付加価値額の構成要素である人件費・労務費、減価償却費がマイナスで寄与しており、労働や資本の投入を抑制していることが明らかである。特に東急ストアについては、右肩上がりで労働生産性指標の改善がすすんでいるが、これは表面的な改善に過ぎず、本質的な労働生産性の向上を目指す観点からは、健全な状況とは全く言えない。ヤオコーやパローは人件費・労務費、減価償却費がプラスの寄与をしており、労働や資本を投入し、付加価値額の拡大をしていることが明らかである。パローについては労働生産性が伸び悩んでいるものの、付加価値額の拡大傾向は続いているため、成長性を維持するための先行投資が落ち着けば、更に労働生産性の向上が期待できると考えられる。このように、付加価値額の変化とともに、各構成要素がどのような寄与率であるかは重要な視点であり、今後も継続的な観察が必要といえる。

図 14 4社の付加価値額の変化率（2000年度から2008年度データ）

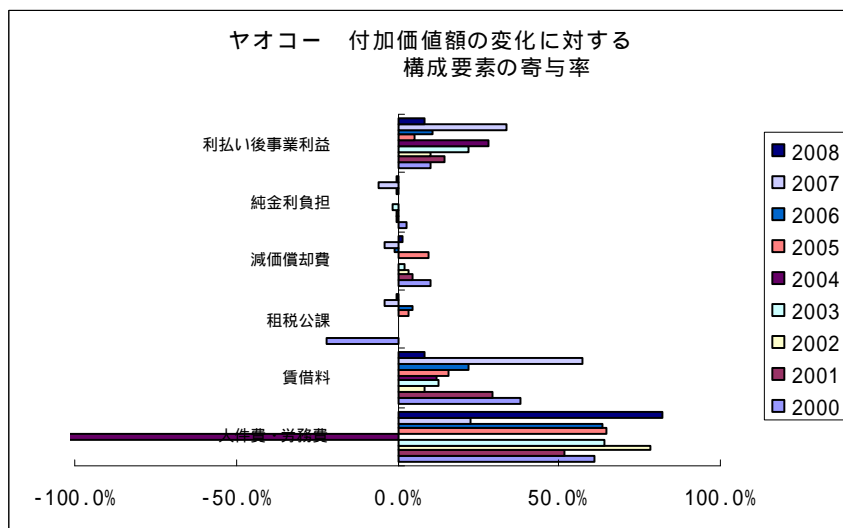


（日経 NEEDS - FinancialQUEST のデータを基に作成）

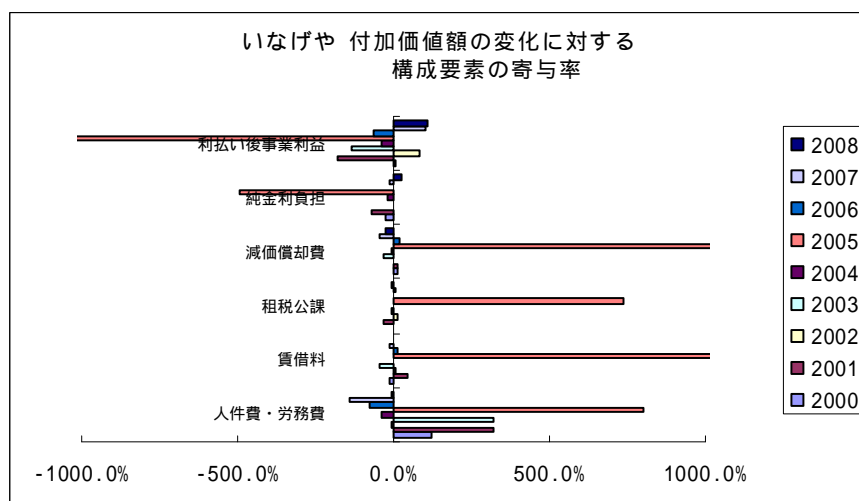
図 15 4社の付加価値額の変化率に対する各構成要素の寄与率（2000年度から2008年度データ）



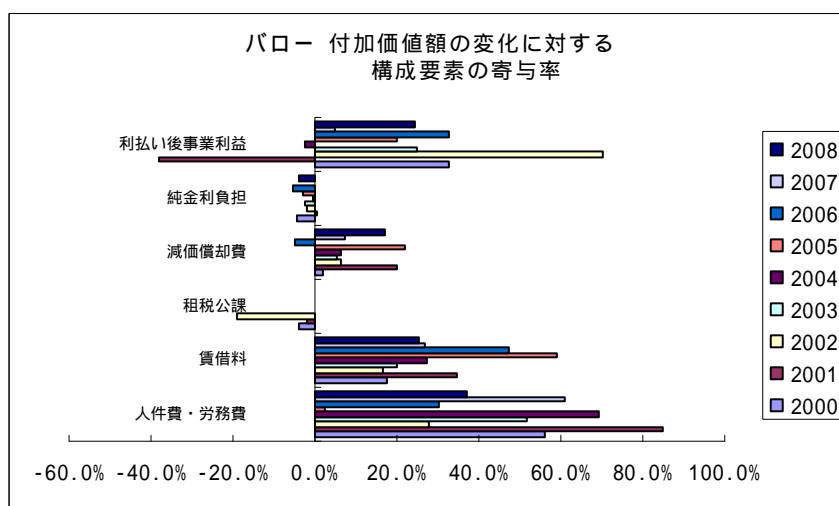
年度	人件費・労務費	賃借料	租税公課	減価償却費	純金利息負担	利払後事業利益
2000	-23.1%	12.6%	-9.4%	2.4%	-3.9%	-78.6%
2001	240.0%	89.9%	-80.6%	48.9%	-4.8%	-393.4%
2002	890.2%	69.6%	0.0%	-222.8%	-1.1%	-635.9%
2003	-147.5%	-115.1%	0.0%	101.7%	13.4%	247.5%
2004	-45.2%	-96.5%	0.0%	-60.0%	-116.5%	418.3%
2005	-71.2%	4.6%	0.0%	-10.6%	-3.2%	-19.5%
2006	140.1%	8.8%	0.0%	-39.8%	4.0%	-13.1%
2007	-276.5%	218.8%	0.0%	-476.5%	-78.8%	712.9%
2008	50.6%	130.4%	0.0%	17.0%	7.7%	-105.7%



年度	人件費・労務費	賃借料	租税公課	減価償却費	純金利負担	利払後事業利益
2000	60.9%	38.0%	-22.0%	10.2%	2.8%	10.1%
2001	51.5%	29.6%	0.3%	4.6%	-0.5%	14.6%
2002	78.0%	8.1%	0.6%	3.2%	-0.1%	10.2%
2003	64.0%	12.8%	0.5%	2.3%	-1.4%	21.9%
2004	-141.4%	12.3%	0.4%	0.1%	0.4%	28.2%
2005	64.8%	15.9%	3.7%	9.8%	0.4%	5.4%
2006	63.4%	21.9%	4.6%	-0.7%	-0.2%	10.9%
2007	22.8%	57.3%	-3.9%	-4.3%	-5.9%	33.9%
2008	82.1%	8.6%	-0.3%	1.5%	-0.6%	8.6%



年度	人件費・労務費	賃借料	租税公課	減価償却費	純金利負担	利払後事業利益
2000	120.4%	-14.3%	1.9%	12.6%	-25.7%	5.2%
2001	317.7%	45.6%	-31.6%	15.8%	-67.4%	-180.0%
2002	-4.6%	3.6%	14.2%	0.6%	2.6%	83.6%
2003	321.1%	-46.7%	-8.2%	-35.2%	3.0%	-133.9%
2004	-37.2%	2.8%	-1.7%	-7.6%	-17.9%	-38.4%
2005	803.8%	1503.8%	738.5%	2092.3%	-492.3%	-4546.2%
2006	-77.7%	15.3%	2.5%	20.3%	0.6%	-61.1%
2007	-143.3%	-11.2%	6.0%	-42.6%	-12.9%	103.9%
2008	-4.0%	-2.5%	-3.8%	-23.9%	25.6%	108.6%



年度	人件費・労務費	賃借料	租税公課	減価償却費	純金利負担	利払後事業利益
2000	56.2%	17.6%	-4.0%	2.0%	-4.2%	32.5%
2001	84.7%	34.7%	-2.0%	20.1%	0.5%	-38.0%
2002	27.9%	16.6%	-19.0%	6.5%	-2.0%	70.1%
2003	51.7%	20.2%	0.0%	5.5%	-2.2%	24.8%
2004	69.3%	27.5%	0.0%	6.2%	-0.3%	-2.7%
2005	2.2%	59.1%	0.0%	22.0%	-3.2%	19.8%
2006	30.1%	47.4%	0.0%	-4.8%	-5.4%	32.6%
2007	61.0%	26.6%	0.0%	7.2%	0.2%	4.9%
2008	37.1%	25.4%	0.0%	17.0%	-3.9%	24.3%

(日経 NEEDS - FinancialQUEST のデータを基に作成)

#### 4.3.8 4社の労働生産性とROA・売上高対経常利益率の動向

4社の労働生産性の動向について、中長期的な視点でみた場合、それぞれの置かれた状況によって、各社とも特長があることが分かった。ここでは、労働生産性と収益性という関係について分析を試みたい。



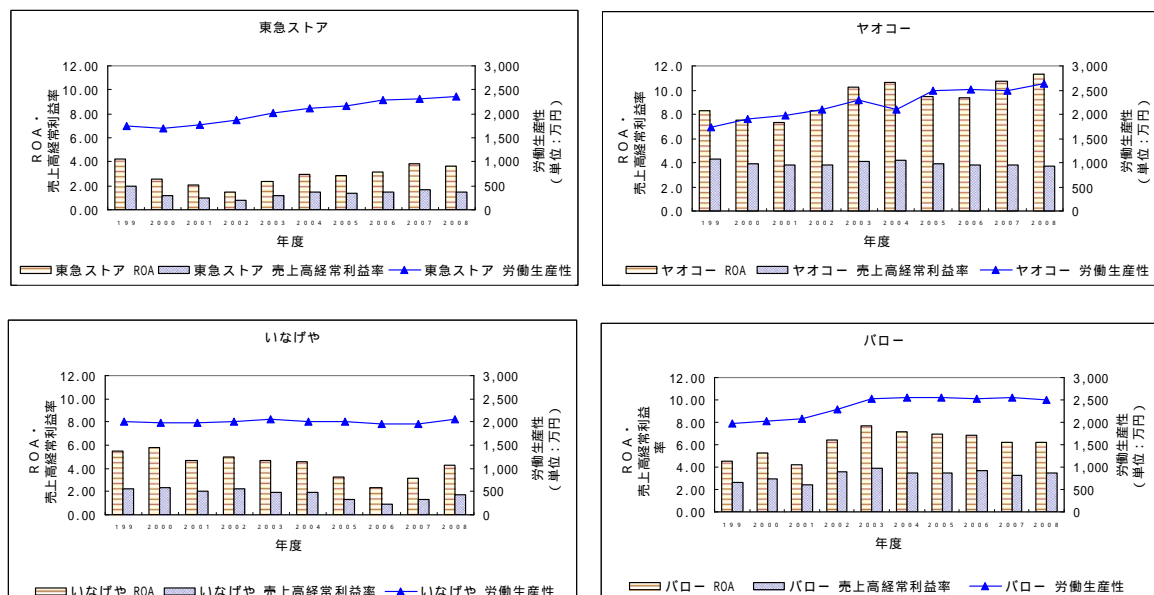
労働生産性の水準が高いということが、必ずしも収益性の高さとは結びつかないことがある。森川（2008）が言うように、労働生産性と売上高対経常利益率といった収益性指標は、一対一ではないが、付加価値額の定義式に利払い後事業利益が入っていることから関係があることは間違いない。（p.135）しかし、既に前項でも確認してきたように、付加価値額の変化に対する利払い後事業利益の寄与は、人件費・労務費の寄与に比べれば然程大きくないため、労働生産性の水準が高ければ収益性指標が連動するような頑強な相関関係があるわけではない。財団法人日本生産性本部生産性総合研究センター（2009）においても、西友やダイエーの労働生産性の水準が非常に高く販売効率の良さが目立つ一方で、収益性などの経営指標に結びつかない点を指摘し、付加価値額を高めていくような事業構造への転換の重要性を訴えている（p.14）。そこで、ケース事例で扱った4社について、労働生産性とROA・売上高対経常利益率といった収益性指標の動向を合わせたのが図16である。

視覚的にも、東急ストアといなげやに比べて、ヤオコーとバローの収益性指標の高さが見て取れる。ヤオコーのROAは2009年度で11.3%と4社の中でも突出した水準にある。2009年度のスーパーマーケット業種のROAの平均値が5.4%であったことを考えると、かなり高い水準にあると言えよう。バローのROAも6.2%と高いポジションにあった。ヤオコーとバローは労働生産性が高く、販売効率に長けている上に、ROAといった経営指標にも顕著な傾向として表れていることから、事業の収益性を効率的に生み出す構造を兼ね備えていることになる。しかし、東急ストアは労働生産性を右肩上がりで改善している一方で、収益性指標は芳しくない。売上高対経常利益率は2009年度で1.5%であり、かろうじて利益を捻出している状況である。1999年度以降で最も高い時が1.7%であることからしても、労働生産性の向上とは相反して、効率良く収益を生み出す事業構造にないことが分かる。ROAについても同じで、2009年度は3.6%と業種平均を下回っている。いなげやにおいても、労働生産性がほとんど改善しない中で、収益性指標も低迷していた。1999年度は2.2%あった売上高対経常利益率も、2009年度には1.8%に落ち込んでいる。ROAも2009年度で4.3%と業種平均に及ばない水準であった。

このような事実からすれば、従業員数を増やししながら、付加価値額を拡大させて成長している企業は、その労働生産性の水準が高く、収益性を表す経営指標についても良好である可能性が高い。ヤオコーのような企業の動向は理想的であり、小売業のみならずマクロレベルの経済成長に貢献していると言える。このケース事例における分析結果の成果として、付加価値額の拡大を志向する経営の重要性を、企業に示唆している点を強調しておきたい。

労働生産性を高めることは企業にとっても高い収益性をもたらすものと考えられる。規模こそ大きくなったものの、本質的な労働生産性の改善が停滞しているような企業は、市場からの撤退を余儀なくされる可能性が高い。付加価値をいかに効率良く生み出す事業構造にしていけるかが、今後の経営者にとって重要な課題になると言えよう。

図 16 4 社の労働生産性と ROA・売上高経常利益率の動向（1999 年度から 2008 年度データ）



（日経 NEEDS - FinancialQUEST のデータを基に作成）

#### 4.3.9 ケース事例の考察

スーパーマーケット業種における労働生産性の考察に加えて、スーパーマーケット業種に属する代表的な企業 4 社について個別に分析を行った。本項のケース事例についての考察を次の通りまとめた。

4.2 では、労働生産性を向上させた企業と悪化させた企業について、従業員数を増やした場合と減らした場合で比較分析を行い、小売業の労働生産性の動向については 4 つのタイプがあることを明らかにした。しかし、これはあくまでも小売企業についての平均的な考察を行ったに過ぎなかった。本項で行った 4 社のケース事例の意義は、これを補完する結果になったことである。

2009 年度時点の 4 社は、業種は勿論であるが、売上高・営業収益や従業員数の規模、店舗数などかなり近似した企業同士である。しかも、どの企業も日本のスーパーマーケット

業種を代表するチェーンストアである。しかし、各社の労働生産性の水準や動向については状況にかなり差があった。そこで、長期的に様々な角度から4社の労働生産性の動向を観察することで、その要因や実態を明らかにすることが出来た。

東急ストアは、ここ10年間売上高・営業収益が減少傾向にあり、業績も芳しくなかった。付加価値額もほとんど増えない中で、従業員数を削減することで労働生産性を無理に改善している姿が明らかになった。付加価値額の変化に対する各構成要素の寄与の程度を確認すると、人件費・労務費と減価償却費の寄与度マイナスであった。これは労働と資本の投資を抑制する行動に他ならない。東急ストアの労働生産性指標が、付加価値額がほとんど増えない中で見せ掛けの改善をしたのは、幸いにして臨時雇用者比率が低かったことが1つの要因であったと推測できる。実際、この10年間で同社の臨時雇用者比率は右肩上がりになっていた。このような結果から東急ストアは、4・2・7でいうところの(1)リストラ型の労働生産性の改善の例と言えるだろう。このような企業は、売上高経常利益率やROAといった収益性指標も相対的に低い傾向にあり、企業経営の視点から、労働生産性を長期的に向上させることの重要性を示唆していると言えよう。また、マクロ経済の成長性を目指す意味においても、このような企業によるリストラ型の改善でもたらされた労働生産性指標の向上は、ほとんど意味のないものである。これは、宮川(2008)が指摘したように、マクロの労働生産性指標について目標値を設定するだけでは足りず、よりきめ細かい対応の必要性を肯定している。

いなげやは、売上高・営業収益が伸び悩む中で、労働生産性はほぼ横ばい傾向であった。小売業が平均的には労働生産性を向上させていることを考えれば、かなり低水準にあるとも言える。この最も大きな要因は付加価値額が増えていないことが挙げられる。付加価値額の変化率に対する人件費・労務費、減価償却費、利払い後事業利益の寄与がマイナスであることから、労働と資本の投入を抑えざる得ない、苦しい状況が続いているものと推測できる。いなげやにリストラ型の労働生産性の改善傾向が見られなかったのは、東急ストアと違って臨時雇用者比率が既にかかなり高かったことが影響しているのだろう。収益性指標も低迷気味で、短期的にも打つ手がない状況からすると、4・2・7でいう(3)衰退型に当てはまる企業と言えよう。

東急ストア、いなげやとは対照的に、ヤオコーは、スーパーマーケット業種における労働生産性の牽引役と呼べる存在であった。ヤオコーは従業員数を増やしながらそれ以上に付加価値額を拡大し、労働生産性を長期的に向上させていた。このような状況からすると、

4.2.7でいう(2)拡大成長型の例に当てはまる。売上高・営業収益の成長に合わせて従業員数を増やししながら、付加価値額を拡大させるような労働生産性の向上は、マクロの経済成長を目指す視点からも健全で貢献的な姿である。ヤオコーは労働生産性の水準が高い上に収益性にも優れており、企業経営の視点からも示唆的である。

パローもヤオコーと同様に従業員数を増やししながら、付加価値額を拡大させていた。労働生産性の水準も高く、収益性指標にも優れていたが、ここ数年は労働生産性の伸び率が停滞していた。要因としては、付加価値額の拡大以上に従業員数を増やしていたことである。売上高・営業収益の成長に合わせて人的資本の投資が前のめりになっているのかもしれない。このよう場合、バランスさえ取れば労働生産性は改善傾向になるかもしれない。パローのような企業は、4.2.7でいう(4)停滞型に分類される例と言える。停滞型は一時的に労働生産性を悪化させていたとしても、従業員数を増やしており、さらに付加価値額の変化に対しても減価償却費の寄与がプラスになっている点から、あまりネガティブな状況にはないと考えられる。これは、労働生産性指標の見せ掛けの改善が否定されることに反して、停滞型の労働生産性の悪化については、一時的な傾向にある可能性が高いことから、短期的な指標の動向に一喜一憂するべきではないことを示唆している。

一般的なイメージや論調として、大手のチェーンストアであれば、労働生産性の改善に余念がないように思われているかもしれないが、労働生産性を長期的に捉えると、状況は企業毎にかなり違うことは明らかである。実際に小売業全体の労働生産性の向上に貢献していたのは、比較的中規模で、成長性が高い企業であった。このような企業は、雇用を創造している点と、付加価値額を拡大させている点で、マクロ経済の成長にも大きく貢献していた。政策的なインプリケーションとしては、このような企業の成長をさらに支援することが出来れば、産業全体の効率性を改善できることであろう。また、企業経営の視点からも示唆的な点が多くあった。それは、短期的な労働生産性指標の動向に囚われる必要はないが、中長期的に労働生産性を向上させることは、収益性の観点からも重要な課題であることが明らかになって点である。

労働生産性について議論するとき、投入要素である労働力を如何に削減するかといった議論が散見されるが、むしろ産出物である付加価値額の創造に議論の目を向けるべきではないだろうか。従業員を削減することは、臨時雇用者比率を高めることで短期的に出来るかもしれないが、あくまでも一時的な効果でしかない。中長期的には労働力の質的な向上と蓄積がない限り、労働生産性の健全な向上は期待出来ない。ケース事例を通じて、今後

小売企業が解決すべき課題は、従業員数を削減するような後向きな改善ではなく、効率的に付加価値額を創造するような事業構造への転換を、前向きに取り組むことであることが分かった。

## 5．むすび

### 5．1 結論

これまで、小売業の労働生産性の動向について、企業の雇用動向や付加価値額の構成要素の変化、収益性といった視点から分析を試みてきた。特に本稿では、付加価値額が増えない中、労働力や資本への投資を抑制することで、見せ掛けだけの労働生産性指標の向上をさせる、リストラ型の後向きな改善について問題視しており、その実態を明らかにすることが主要なテーマであった。この研究によって明らかになった点を整理・要約していく。

研究成果としては、上場小売業に限って言えば、企業の労働生産性が向上したり悪化したりする動向については、従業員数の動向と付加価値額の各構成要素の寄与度という視点で分析することにより、平均的に見ると4つのタイプに分類出来る事を明らかにした点である。小売業の中でも売上規模が大きく従業員数が多いような大手企業は、付加価値額が変わらない中で、従業員数を減らすことによって無理に労働生産性指標を向上させるリストラ型の労働生産性の改善を行っていた。これは、付加価値額の変化率に対する各構成要素の寄与度において、人件費・労務費、減価償却費が明らかにマイナスになっていたことから確認できた。このような見せ掛けの労働生産性指標の改善は、マクロ経済の成長性を高める点からすると貢献度が低いものと考えられる。一方、上場小売業の中で労働生産性の向上に高い貢献度を果たしていたのは、売上高・営業収益の成長率が高い中規模の企業であった。このような企業は従業員数と付加価値額を増やししながら、拡大成長型の労働生産性の向上をしていた。収益性を比較した場合、拡大成長型の企業の方が圧倒的に高かった。労働生産性については、インプットである従業員数を削減させる手法に議論が傾倒しがちであるが、これらの結果からすると、このような論調に対して否定的な見解を投げかけるものである。労働生産性の向上には付加価値額の拡大が必要であり、企業経営の視点からすると、従業員数に囚われるだけでなく、付加価値を効率良く創造できるような事業構造を目指すべきことを示唆している。

また、このようなリストラ型の後ろ向きな改善を行っていた業種は、百貨店やGMSのような衰退しつつある業種が目立った。逆に、労働生産性の向上を牽引していた業種はドラッグストアのような成長率の高い業種が多かった。このことは、労働生産性の動向が、業種自体の栄枯盛衰の大きな流れに影響を受けている可能性を示唆している。しかし、スーパーマーケット業種のように成熟市場と言われながらも、前向きな労働生産性の向上を

させている企業が目立つ業種もある。スーパーマーケット業種はリストラ型、衰退型、停滞型、それぞれにも分散しているため、業種というよりも企業毎に置かれた状況に影響を受けていると推測できた。そこで、4社のケース事例で中期的に労働生産性の動向を考察してみた結果、冒頭の研究成果を補完する事実を確認できた。

## 5.2 本稿の貢献と分析の課題、今後の研究の方向性

本稿の貢献として以下の点が挙げられる。そもそも労働生産性は製造業を中心に形成されてきた背景があり、特に小売業の労働生産性については、市場規模の大きさに比べてまだ分かっていないことが多い。本稿は、小売業の労働生産性の動向について業種別に捉えたことに加えて、中長期的な視点でケース事例を交えながら分析した研究であり、小売業の労働生産性についての解明に深く取り組んだ点で意義がある。人口減少時代に突入した日本において、非効率と言われる非製造業もしくはサービス業に属する産業の効率性を改善させることは急務であり、その中心的な産業である小売業の労働生産性の平均値を上げるためには、今後更にこのような研究がすすめられるべきであろう。

分析の課題としては、小売業を含むサービス業の労働生産性について研究する時、データ上の制約を受けることが多い点が挙げられる。例えば、労働集約的な産業であるが故に、臨時雇用者比率の割合が高く、正確に労働生産性を計測することに課題があることは、一般的にも良く言われている。臨時雇用者をどのような定義で捉えるか、派遣社員の労働力は人件費と外注費のどちらで計上するかなど、データ整備が遅れている点が多い。本稿では、原則的にケース事例以外は正社員ベースで労働生産性を捉えており、このような課題をやはり内包している。

そして、本稿は個別企業を取り扱うケース事例を用いた研究のため、正確なデータを収集する観点から、上場小売業に焦点を当てている。このような事情から、パパママストアが多数を占める日本の小売業の全体像を明らかにする観点とは相反してしまう問題がある。また、本稿は特に従業員数の動向に注目して小売業の労働生産性について考察しているが、2.生産性の概観で触れたように、生産性は設備や固定資産などの効率性を表す資本生産性などにも影響を受けている。小売業で言えば店舗や在庫といった資本が如何に効率良く価値を創造しているかといった視点は非常に重要であるが、本稿ではこのようなアプローチが不足している。加えて、スーパーマーケット業種に限って分析を行うだけでなく、ドラッグストアやホームセンターなど、比較分析をする意味において、取扱う業種を広げて

いかなくてもならない。

今後の研究の方向性として次の2点を挙げたい。1つは、本稿の研究で不足した資本生産性の概念を取り込んだ研究である。小売業にとって最も重要な設備や資本は店舗である。店舗は付加価値を創造する唯一のステージであり、この設備資本からいかに効率的に価値を創造していくかが、小売企業の戦略でありビジネスモデルの根幹と言えよう。本稿ではスーパーマーケット業種を事例として取り上げたが、同じ業種に属すると言っても、店舗の規模や運営方法、活用の仕方は企業毎に様々である。このような状況が労働生産性に与える影響についての研究は興味深い。2つ目として、小売業の労働生産性について、全体像を明らかにする観点から、使用するデータを変更して同じ研究を行うことが必要である。一般的には企業法人統計などのデータを使用することが想定される。日本の小売業は多数の非効率な零細企業が集まった産業である。データ不足という壁があるものの、日本のマクロ経済の成長性を維持するためには、待ったなしの状況である。小売業の労働生産性の向上が、日本の将来を救う可能性があると感じて、今後も研究に邁進したい。



## 謝辞

本稿は、早稲田大学大学院商学研究科ビジネス専攻課程（早稲田大学ビジネススクール）における修士論文である。2008年4月に社会人学生として早稲田大学ビジネススクールに入学し、この2年間の集大成として取り組みました。

論文の作成に当たっては、河榮徳先生（早稲田大学）、奥村雅史先生（早稲田大学）から、貴重なお時間を割いて頂き、丁寧なご指導を賜りました。先生方には、本稿の指導だけではなく、授業においても大変御世話になりました。この場をお借りして、心より御礼申し上げます。また、森川正之先生（経済産業研究所副所長）には、お忙しいところ有益なコメントを頂きました。心より御礼申し上げます。そして、辻正雄先生（早稲田大学）には、担当指導教授として2年間に渡って、熱心にご指導頂きました。ゼミの中では「企業価値評価」のテーマを中心に、幅広い見識を習得することが出来ました。このような貴重な経験は、今後の社会人生活の中でも必ず役立つものだと感じております。心より御礼申し上げます。なお、本稿の誤りは全て筆者の責任に帰すものであります。

小売業の世界に飛び込んで10年余が経ちますが、不況の折、業界の先行きは楽観視できない状況が続いています。人口減少時代に突入した日本においては、今後小売業が楽になるようなことは期待できないのかもしれませんが、そんな閉塞感を打破したいとの思いが、早稲田大学ビジネススクールに入学した動機です。この2年の間には、仕事と学業の両立に苦しくなった時もありました。しかし、卒業後再び実業の世界に戻ってこの研究成果を活かすことこそ、本当の試練であり、真価を問われることなのかもしれないと今は考えています。

最後に、苦しくも充実した社会人学生生活を過ごせたのは、何よりもゼミのメンバーのお陰であることを申し上げなくてはなりません。バックグラウンドの違うメンバー達と、幾度となく積み重ねたディスカッションで、本当に多くのことを学ばせてもらいました。メンバーの皆様は心から感謝の意を記し、本稿の謝辞と致します。

## 脚注

- 1 このような考え方は、サービス産業のイノベーションと生産性に関する研究会、2007、「サービス業におけるイノベーションと生産性向上に向けての報告書」でも報告されている。
- 2 総務省統計局労働力調査平成 21 年 10 月速報値（新産業分類による遡及結果表）を参照。広義の意味で卸・小売業における就業者数は 1,000 万人を超える。
- 3 新経済成長戦略で描いた 2015 年までの経済成長率を実現させるためには、年率で 1 % 前後の労働生産性上昇率の加速が必要とされている。かなりハードルの高い数値目標が設定されている。
- 4 実際に日本の労働生産性が欧米の先進国に比べて低いかどうかは対立する議論が多い。例えば、森川正之（2008b）は、為替の問題など国際比較の問題点を指摘している（p.5）。
- 5 生産性運動の歴史の詳細は、日本生産性本部のホームページからも参照できる。アドレスは <http://www.jpc-net.jp/>。
- 6 財団法人日本生産性本部が 2007 年 10 月 5 日に発表した 21 世紀生産性研究会議アピールを参照。
- 7 小村智宏、2008、「労働生産性から見る日本産業の現状」三井物産戦略研究所レポート Jul 2008。にて詳細な説明がされている。
- 8 大和田は（2002）は、非製造業については投資が生産性の向上にあまり貢献していない点を指摘している。また、投資効率が悪い資本が蓄積された結果、むしろ ROA が低下した要因になったことを示した。
- 9 森川（2008 b）は、景気同調性について、景気回復局面では高めに、景気後退局面では低めになる傾向（procyclical productivity）が良く知られているとした。
- 10 加藤（2005）は、特に経済のサービス化が進展する中で、サービス業の生産性について研究成果が蓄積されていない点を指摘して問題視している。
- 11 平成 19 年商業統計表（小売業偏）を参照。
- 12 このような背景には日本独特の間屋システムの存在がある。詳しくは、松岡真宏、2003、『逆説の日本企業論 欧米の後追いに未来はない』ダイヤモンド社。p.57 を参照されたい。
- 13 近年では家電量販店における非家電製品の販売比率が高まっており、2007 年度では 14.9% という報告もある。（GfK Market Watch、2009、「2008 年度家電市場総括レポート」）家電量販店という分類自体も今後は問題になるかもしれない。
- 14 解雇規制が強化されるとは、解雇無効判決が労働者よりに多くだされた場合として分析している。
- 15 有価証券報告書の数値を使用しているが、企業の判断によっては必ずしも正社員だけとは限らないケースもある。
- 16 日本百貨店協会によれば 2009 年 10 月の売上高は -10.5% で 20 ヶ月連続の前年同月比マイナスであった。日本スーパーマーケット協会によれば、2009 年 10 月の既存店売上高は -4.7% で 9 ヶ月連続の前年同月比マイナスであった。
- 17 このような小売業において有形固定資産が過剰であるという議論は、平・松尾（2003）p.136 を参照されたい。
- 18 ドラッグストアの成長性については平成 19 年商業統計調査業態別統計表のトピックスでも取扱われているので参照されたい。
- 19 ただし、ドラッグストアのような業種も、大規模なショッピングセンターにも出店しているので、大きいとか小さいとかの画一的な議論ではやはり難しい点がある。
- 20 日本トイザらスは、米国の親会社主導で日本事業を建て直すために、2009 年 9 月に非上場化を決定した。カルフルは、2005 年 10 月に事業悪化を理由にイオングループへ事業を売却している。

## 参考文献

- 阿部正浩 . 2008 . 「人口減少社会の下での企業経営と労働生産性向上」『生産性白書 2008 年版』 pp . 9-18 .
- 青木昌彦・Alan Garber・PaulRomer . 2000 . 「日本経済の成長阻害要因～ミクロの視点からの解析～」マッキンゼー・グローバル・インスティテュート .
- 深尾京司・宮川努 . 2008 . 「日本の生産性上昇率は回復したか：JIP データベース最新版による推計」経済産業省第 508 回 Brown Bag Lunch Seminar 報告資料 .
- 加藤篤行 . 2007 . 「サービスセクター生産性に関するサーベイ」RIETI Policy Discussion Paper Series . 07-P-005 .
- 経済産業政策局 . 2006 . 『新経済成長戦略』経済産業省 .
- 河井啓希 . 2008 . 「規制サービス産業における生産性向上」『2008 年版生産性白書』 pp.29-42 .
- 権赫旭・金榮慤 . 2008 . 「日本の商業における生産性ダイナミックス 企業活動基本調査個票データによる実証分析」RIETI Discussion Paper Series . 08-J-058 .
- 権赫旭・金榮慤・深尾京司 . 2008 . 「日本の TFP 上昇率はなぜ回復したのか：『企業活動調査』に基づく実証分析」RIETI Discussion Paper Series . 08-J-050 .
- 松浦寿幸・菅野早紀 . 2008 . 「わが国の小売業における参入・退出と生産性変動 「商業統計パネルデータに基づく実証分析」『経済統計研究 36 ( 4 )』 pp.65-78 .
- 南方 建明 . 2007 . 「サービス業の生産性向上についての一考察」『日本経営診断学会論集 Vol. 7』 pp.173-184 .
- 峰尾美也 . 2005 . 「日本の小売業における規模の経済に関する考察」『経営論集 66 号』 pp .141-158 .
- 宮川努 . 2006 . 「生産性の経済学 我々の理解はどこまで進んだか」日本銀行ワーキングペーパーシリーズ . NO.06-J-06 .
- 宮川努 . 2008 . 「生産性回復への展望」『生産性白書 2008 年版』 pp.1-8 .
- 森川正之 . 2007 . 「生産性が高いのはどのような企業か？-企業特性と TFP-」RIETI Discussion Paper Series . 07-J-049 .
- 森川正之 . 2008a . 「サービス産業の生産性向上の取組み」『生産性白書 2008 年版』 pp .127-138 .
- 森川正之 . 2008b . 「サービス産業の生産性を高めるにはどうすれば良いのか？」RIETI Discussion Paper Series . 08-J-031 .

- 元橋一之・船越誠・藤平章．2005．「競争、イノベーション、生産性に関する定量的分析」公正取引協会．659．pp.48-54．
- 中島隆信．2001．『日本経済の生産性分析（データによる実証的接近）』日本経済新聞社．
- 成生達彦・行本雅．2005「小売店舗数と市場の競争性」21COE Interfaces for Advanced Economic Analysis Kyoto University Discussion Paper Series．05-A-078．
- 野村総合研究所．2006．『2010年の流通 水平統合の加速と垂直統合の時代』東洋経済新聞社．
- Oliner,S.,D.Sichel,and K.Stiroh．2007．「Explaining a Productivity Decade」*Brookings Papers on Economic Activity* 1.pp.81-152
- 奥平寛子・滝澤美帆・鶴光太郎．2008．「雇用保護は生産性を下げるのか-『企業活動基本調査』個票データを用いた分析」RIETI Discussion Paper Series．08-J-017．
- 小村智宏．2008．「労働生産性から見る日本産業の現状」三井物産戦略研究所レポート Jul2008．
- 大谷聡・白塚重典・中久木雅之．2004．「生産性要素市場の歪みと国内経済調整」日本銀行金融研究所 IMES Discussion Paper No.2004-J-1．
- 大和田雅英．2002．「資本と労働の効率」財務省財務総合政策研究所ファイナンシャル・レビュー June2002．
- 平光正・松尾浩之．2003．「日本企業の収益性・生産性の長期推移、その産業別比較」『年報財務管理研究（14）』 pp.129-143
- 財団法人日本生産性本部生産性総合研究センター．2009．『産業別にみた生産性の動向＜小売業偏＞』財団法人日本生産性本部．